



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Petra Engberg

# Työhyvinvointia työn organisoinnilla

Myyntikoordinaattorin työn ja työajan  
uudelleenorganisointi Lappset Group Oy:ssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2020

Tekijä	Petra Engberg
Otsikko	Työhyvinvointia työn organisoinnilla. Myyntikoordinaattorin työn ja työajan uudelleenorganisointi Lappset Group Oy:ssä
Sivumäärä Aika	48 sivua + 2 liitettä Maaliskuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko
<p>Aikapaineet, jatkuvat keskeytykset ja monen asian tekeminen samaan aikaan on yhä tavallisempaa tämän hetken hektisessä työelämässä. Tietotyö kuormittaa aivojamme, minkä takia on tärkeää tarkastella työtapoja ja kehittää niitä tarvittaessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, voiko työtehtävien ja työajan uudelleenorganisoinnilla vaikuttaa positiivisesti Lappset Group Oy:n myyntikoordinaattoreiden työhyvinvointiin. Työn ja työajan uudelleenorganisoinnin tarkoituksena oli vähentää keskeytysten määrää työssä ja parantaa koordinaattoreiden keskittymisrauhaa. Lappset Group Oy on keskisuuri yritys, jossa työskentelee noin 400 henkilöä. Lappset valmistaa ja myy ulkoleikki- ja liikuntavälineitä sekä kadunkalusteita.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui teorioista, jotka liittyvät työhyvinvointiin, tietotyön piirteisiin ja sen haasteisiin, kognitiiviseen ergonomiaan ja henkiseen kuormitukseen sekä oman työn hallintaan. Opinnäytetyön empirinen osuus toteutettiin teemahaastattelulla. Kartoitusta varten haastateltiin viittä Lappsetin myyntikoordinaattoria.</p> <p>Selvityksessä kävi ilmi, että työtehtävien uudelleenorganisoinnin myötä myyntikoordinaattoreiden keskeytysten määrä oli vähentynyt ja keskittymisrauhaa oli enemmän kuin aiemmin. Tämä oli johtanut alhaisempiin stressitasoihin, parempaan oman työn hallintaan ja mahdollistanut työtehtävien priorisoinnin. Myös liukuvan työajan käyttöönotto oli vaikuttanut positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Aikapaineet olivat vähentyneet ja työn sekä vapaa-ajan yhteensovittaminen koettiin entistä helpommaksi.</p> <p>Selvityksen perusteella voidaan todeta, että työn uudelleenorganisointi vaikutti positiivisesti myyntikoordinaattoreiden työhyvinvointiin. Työtehtävien uudelleenorganisoinnin koettiin lisäksi vaikuttaneen myönteisesti moneen myyntikoordinaattoreiden työn osa-alueeseen. Esimerkiksi työntöön tehokkuuden koettiin kasvaneen. Selvityksessä ilmeni myös, että myyntikoordinaattoreiden oli töiden uudelleenorganisoinnin jälkeen helpompi vaikuttaa omien työpäiviensä sisältöön.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, työaika, tietotyö, työn hallinta, kuormitus, stressi

Author	Petra Engberg
Title	Increasing well-being at work through reorganisation. Reorganising work tasks and working hours of Sales Coordinators at Lappset Group Oy.
Number of Pages	48 pages + 2 appendices
Date	March 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>Constant time pressure, continuous interruptions and multitasking are typical features of today's work. Working life is hectic and knowledge work burdens our brains. The purpose of this study was to identify if reorganising job tasks and working hours of domestic sales coordinators at Lappset Group Oy would have a positive impact on the employees' well-being at work. The purpose of the reorganisation was to reduce the number of interruptions during work and to enable more time for concentration. Lappset Group Oy is a medium-sized company of about 400 employees which sells playground and outdoor equipment.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of theories related to well-being at work, the features of knowledge work, cognitive ergonomics, mental strain and work management. Qualitative research methods were used in the survey. The empirical data collected for the thesis was carried out by five interviews. The interviewees consisted of Lappset's domestic sales coordinators.</p> <p>The survey showed that by reorganising work tasks, the number of interruptions had decreased, and the employees had more time to focus on tasks that required deep concentration. This resulted in lowered feeling of stress levels, better ability to manage one's workload and better possibilities to prioritise one's work tasks. Also, the introduction of flexible working hours had a positive impact on the employees' well-being at work. There was less time pressure and it was easier for the employees to find balance between work and free time.</p> <p>The results of the survey show a positive connection between reorganising work of Lappset's employees and their experienced well-being at work. Furthermore, the reorganisation of work had a broader positive impact on many of the elements of sales coordinators' work tasks. For example, employees had an increased feeling of work efficiency and of having the possibility to affect the content of their workdays.</p>	
Keywords	well-being at work, working hours, knowledge work, work management, mental strain, stress

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työhyvinvoinnin merkitys	1
1.2	Työn tavoite	2
1.3	Toimeksiantajan esittely	5
1.4	Menetelmä	5
2	Työhyvinvointi	6
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	6
2.2	Tietotyö	8
2.3	Työajan vaikutus työhyvinvointiin	9
2.4	Työhyvinvoinnin vaikutus organisaation menestykseen	10
2.5	Työn organisointiin vaikuttavat tekijät	11
2.6	Työn vaatimusten ja hallinnan malli	12
2.7	Henkinen kuormitus ja oman työn hallinta	14
2.8	Työhyvinvoinnin muut osa-alueet	17
3	Kognitiivinen ergonomia	18
3.1	Kognitiivisen ergonomian määritelmä	18
3.2	Keskeytykset ja monen asian yhtäaikainen tekeminen	20
4	Myyntikoordinaattorin työ Lappsetilla	21
4.1	Myyntikoordinaattoritiimi	21
4.2	Myyntikoordinaattorin työnkuva ennen	22
4.3	Työtehtävien ja työajan uudelleenorganisointi	23
4.4	Työtyytyväisyyskysely kartoituksen tukena	25
5	Kartoituksessa käytetty menetelmä	26
5.1	Työn rajaus	26
5.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	26
5.3	Laadullinen tutkimus	27
5.4	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä	28
5.4.1	Aineistonkeruumenetelmä	28
5.4.2	Haastattelut	29
5.4.3	Analyysimenetelmä	30
5.4.4	Aineiston käsittely	32

6	Kartoituksen tulokset	32
6.1	Keskeytykset ja työn sekavuus	32
6.2	Työn hallinta ja organisointi	35
6.3	Työn kuormitus ja työtehokkuus	38
7	Johtopäätökset	43
8	Pohdinta	44
8.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	44
8.2	Pohdintaa opinnäytetyöprosessista	46
8.3	Jatkoselvitysehdotuksia	47
	Lähteet	49
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	
	Liite 2. Saate haastateltaville	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työhyvinvoinnin merkitys

Ihmisten hyvinvoinnilla on yhteiskunnallista merkitystä. On jokaisen yrityksen intressissä, että työntekijät voivat hyvin, ovat motivoituneita ja jaksavat pysyä työelämässä pitkään. Työelämällä on siis keskeinen rooli, kun puhutaan ihmisten kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Työelämä on muuttunut ja muuttuu nopeasti muun muassa digitalisaation ja globalisaation myötä. Sen myötä muuttuvat myös työhyvinvoinnin tarpeet. Keinot ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia muuttuvat myös. Jotta yritys pysyy tiukassa kilpailussa mukana, siltä vaaditaan innovatiivisuutta, kykyä uudistua ja kehittää toimintaansa. Innovatiivisuuden ja kehittämisen tulisi ulottua myös työhyvinvoinnin alueelle. Koska työelämä ja työnteon tavat muuttuvat, täytyy työhyvinvoinninkin muuttua. On sanomattakin selvää, että hyvinvoivat työntekijät ja työyhteisö ovat tuottavia ja innovatiivisia. Työhyvinvointi kannattaa nähdä myös kilpailuvalttina. Kun työhyvinvointiin on panostettu, paranee yrityksen maine, houkuttelevuus ja kiinnostavuus. Tuottavuus ja työhyvinvointi tukevat toisiaan, minkä vuoksi niitä tulisi kehittää samanaikaisesti. (Puttonen & Hasu & Pahkin 2016, 4.)

Työelämä on muuttunut nopeasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Ruumiillinen työ on vähentynyt ja ihmisten työ koostuu entistä enemmän tietotyöstä tai aivotyöstä. Tietotyö vaatii ajattelua, päätöksentekoa, ideointia ja laajojen kokonaisuuksien hallintaa. Ruumiillinen tai fyysinen työ rasittaa ja kuormittaa kehoa suhteellisen itsestään selvällä tavalla, mutta miten tietotyöläisen työväline, aivot, kuormittuvat ja rasittuvat työpäivän aikana? Millä tavalla teemme töitä ja miten voisimme tehdä tietotyötä, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta ja sopivasti kuormittavaa? Aivojen toiminta ja hyvinvointi on varsin oleellista nykypäivän työelämässä. (Ojala & Ahonen 2005, 22.)

Fyysisen työn kuormitustekijöitä ovat olleet muun muassa raskas ruumiillinen työ, vaaralliset aineet, liuottimet ja päähän kohdistuvat tapaturmat. Nämä aivoihin kohdistuvat fyysiset kuormitukset on onnistuttu poistamaan tai ainakin vähentämään merkittävästi. Nykyajan tietotyössä on sen sijaan uusia kuormitustekijöitä. Mieleemme kuormittuu ja johtaa pahimmassa tapauksessa jopa työuupumukseen. (Huotilainen & Peltonen 2017, 159.) Fyysisiä ongelmia esiintyy toki myös tietotyössä. Tuki- ja liikuntaelinongelmat ovat varsin yleisiä toimistotyöntekijällä. Etenkin niskan ja

hartiaseudun vaivoja esiintyy paljon. Tietotyö on passiivista, ja ihmiskeho on luotu liikkumaan. Fyysisesti passiivisen työn aiheuttamat tuki- ja liikuntaelinongelmat on kuitenkin oma aiheensa, eikä tähän aiheeseen oteta kantaa tässä opinnäytetyössä.

Tämän päivän tietotyössä monien asioiden tekeminen samaan aikaan on varmasti tuttua monelle työntekijälle. Kun pitäisi keskittyä tiettyyn työtehtävään, saattaa tulla tärkeä puhelu, johon on vastattava. Tämän lisäksi sähköpostiin kilahtaa viestejä tiuhaan tahtiin ja kalenteri muistuttaa, että pian alkaa iltapäivän tiimipalaveri. Tuntuu siltä, että työelämässä on jatkuva kiire ja monta asiaa tulisi tehdä yhtäaikaaisesti. Keskeytyksiä on jatkuvasti. Emmekä tarvitse tutkijoita kertomaan, että tämänlainen tyyli tehdä töitä on sekä kuormittavaa että tehotonta. Keskeytykset johtavat siihen, että asiat unohtuvat helpommin ja virheiden määrä kasvaa. Pidemmän päälle aivomme kuormittuvat keskeytyksistä ja monen asian tekemisestä samaan aikaan. Töitä organisoimalla voimme parhaimmassa tapauksessa eliminoida näitä häiriötekijöitä ja tehdä töitä tehokkaammin ja työntekijän hyvinvoinnin kannalta paremmalla tavalla.

Tietotyö on nykyään myös entistä vähemmän aikaan ja paikkaan sidottua. Työtehtävän mukaan voi töitä tehdä muuallakin kuin työnantajan toimistolla, eikä tietotyö välttämättä vaadi klo 9–17 työaika. Etätyö ja joustava työaika ovat osa nykyajan työelämää. Tämä on hyvä asia, koska työaika on tärkeä osa työhyvinvointia. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on monesti haastavaa, ja joustava työaika auttaa siinä.

Nämä kaksi aihetta, työn organisointi ja joustava työaika, ovat tämän opinnäytetyön keskeiset teemat.

## 1.2 Työn tavoite

Opinnäytetyön aiheena on tietotyö, työhyvinvointi tietotyössä ja tarkemmin myyntikoordinaattorin työssä Lappset Group Oy:ssä. Työhyvinvointi on itseäni kiinnostava aihe ja teema, jonka parissa voisin kuvitella työskenteleväni tulevaisuudessa. Tämä on yksi syy siihen, miksi valitsin työhyvinvoinnin opinnäytetyöni aiheeksi.

Työskentelin itse myyntikoordinaattorina Lappsetilla, mikä on toinen syy tämän aiheen valintaan ja siihen, miksi se on itselleni tärkeä. Lähtökohtana työlle ja myyntikoordinaattorin työnkuvan muutoksille on ollut koko koordinaattoritiimin avoin

keskustelu työnkuvan kuormittavuudesta ja tahdosta tehdä töitä järkevämmin ja tehokkaammin. Olen itse ollut aktiivisesti mukana keskusteluissa ja myös ehdottanut muutoksia. Tämän ilmiön tarkastelukohteena oleva yksikkö on näin ollen Lappsetin myyntikoordinaattoritiimi.

Työn tavoite on saada selville, minkälaisena Lappsetin myyntikoordinaattorin työnkuva on koettu aikaisemmin ja minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on työtehtävien ja työajan uudelleenorganisoinnin jälkeen. Kartoituksen pääpaino on työhyvinvoinnissa ja siinä, miten kyseinen kokeilu on vaikuttanut nimenomaan työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvointi on erittäin laaja käsite, ja tämän työn olen rajannut käsittelemään työn organisoinnin ja työajan osa-alueita. Tarkoitus on saada selville, miten työn ja työajan uudelleenorganisointi ovat vaikuttaneet työntekijöiden hyvinvointiin. Keskeistä näissä työhyvinvoinnin osa-alueissa ovat keskeytykset, oman työn hallinta, työn priorisointi ja koettu työn tehokkuus.

Tämä kartoitus on tärkeä ja tarpeellinen, koska aiheesta on käyty keskustelua koordinaattoritiimissä useaan otteeseen. On keskusteltu siitä, kuinka hektinen, kuormittava ja täynnä keskeytyksiä työ on. Koordinaattorin työnkuvaa ei ole aiemmin tarkasteltu näin yksityiskohtaisesti eikä työtehtäviä ole aiemmin analysoitu ja organisoitu kuten nyt. Näin ollen tämä kartoitus on erittäin hyödyllinen ja tärkeä. Yleisesti ottaen liike-elämä ja työskentelytavat muuttuvat kovaa vauhtia. Kartoituksen avulla Lappset voi toivottavasti kehittää myyntikoordinaattoreiden työtä entisestään, jotta työ olisi mahdollisimman mielekästä, tehokasta ja tuottavaa. Työnkuvaa tarkastelemalla ja kehittämällä yritys voi kohdistaa resurssit ja henkilöstön osaamisen tehokkaammin. Edellä mainitut syyt toimivat myös perusteluna tutkimuksen organisatoriselle merkitykselle eli sille, miksi tämä opinnäytetyö on tärkeä kohdeyritykselle (ks. Kananen 2017, 15.)

Myyntikoordinaattorit ovat myös Lappsetin kotimaan asiakaspalveluyksikkö. Asiakaspalveluyksikkö on suuressa roolissa, kun puhutaan asiakaskokemuksesta. Asiakaspalvelu antaa myös kasvot yritykselle ulospäin.

Aikaisemmin asiakaspalvelu on saatettu nähdä kustannuksena, joka on haluttu ulkoistaa edulliselle yhteistyökumppanille. Asiakaspalvelusta on kuitenkin muutaman viime vuoden aikana muodostunut elintärkeä osa organisaatioissa. Esimerkiksi asiakaskokemuksen kehittämisessä asiakaspalvelusta on muodostunut yhä



keskeisempi toiminto. Digitalisaatio on johtanut siihen, että asiakas on entistä harvemmin yhteydessä ihmiseen, kun hän asioi yrityksen kanssa. Tämän vuoksi jokainen ihmisten välinen kohtaaminen on vieläkin tärkeämmässä roolissa hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. (Korkiakoski 2019, 44.)

Lappsetin kotimaan asiakkaat ovat tottuneet olemaan yhteydessä myyntikoordinaattoriin, kun he asioivat yrityksen kanssa. He asioivat myös aluemyyntipäällikön kanssa, mutta he ovat yhteydessä varsinkin myyntikoordinaattoriin, ei toki kovinkaan usein kasvotusten, vaan lähinnä puhelimitse, sähköpostitse sekä chatin kautta suoraan myyntikoordinaattoriin. Jokainen kohtaaminen myyntikoordinaattorin kanssa on kuitenkin tärkeä, koska asiakaspalvelu on, kuten aiemmin totesin, yrityksen kasvot asiakkaalle. Parantamalla koordinaattorin hyvinvointia, parannetaan samalla asiakaskokemusta. Asiakaspalvelijan hyvinvointi ja positiivinen työmotivaatio näkyvät positiivisena asiakaspalveluna, joka vuorostaan auttaa muodostamaan positiivisen asiakaskokemuksen.

Työn tarkoitus on tarkastella Lappsetin myyntikoordinaattorin työnkuvaa ja saada syvällisempi ymmärrys siitä, miten työtehtävien ja työajan uudelleenorganisointi ovat vaikuttaneet työntekijöiden työhyvinvointiin. Tässä opinnäytetyössä haluan saada selville, ovatko työtehtävien ja työajan uudelleenorganisointi vaikuttaneet työntekijöiden oman työn hallintaan, työmotivaatioon, stressiin sekä koettuun työtehoon. Alkuun pohdin, mitä työhyvinvointi ja kognitiivinen ergonomia ovat, minkä jälkeen tarkastelen myyntikoordinaattorin työnkuvaa ja työtehtävien sisältöä. Tarkkailujakso tälle kartoitukselle alkaa kesästä 2019 ja jatkuu vuoden loppuun 2019. Opinnäytetyön empiirinen osuus tehtiin syksyn 2019 aikana, jolloin myös työtehtäviä uudelleenorganisointiin ja selkeytettiin.

Olen toiselta ammatiltani fysioterapeutti, mistä kiinnostukseni tätä aihetta kohtaan kumpuaa. Terveyttä ja toimintakykyä opiskelleena olen sitä mieltä, että fyysisen ja psyykkisen terveyden ja hyvinvoinnin voi jossain määrin erotella, mutta ne eivät ole erillisiä asioita. Samalla tavalla olen sitä mieltä, että ihmisen yleinen hyvinvointi ja työhyvinvointi voidaan erotella, mutta nekin eivät ole erillisiä asioita. Toki erottelemme työelämän ja vapaa-ajan toisistaan, mutta meillä on vain yksi terveys ja yksi hyvinvointi. Tätä aihetta ja käsitteiden hyvinvointi ja työhyvinvointi erottelua käsitellään tämän opinnäytetyön luvussa 2.1.

### 1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on työnantajani Lappset Group Oy. Lappset on vuonna 1970 Rovaniemellä perustettu leikki- ja liikuntavälineitä valmistava yritys. Koko konsernissa työskentelee noin 400 työntekijää. Suomessa työntekijöitä on noin 200. Vuonna 2018 Lappset Groupin liikevaihto oli 63,5 miljoona euroa, ja yrityksellä on 15 tytäryhtiötä yhdeksässä eri maassa. Yrityksellä on Suomessa kolme toimipistettä. Pääkonttori ja tehdas sijaitsevat Rovaniemellä. Helsingissä on kaksi toimipistettä. (Lappset Group Oy 2019.)

Yksi Lappsetin tavoista seurata ja kehittää työhyvinvointia on työtyytyväisyyskysely, joka toteutetaan vuosittain. Tässä opinnäytetyössä hyödynnän vuonna 2019 toteutettua työtyytyväisyyskyselyä tutkittavan tiimin osalta. Kyselyssä tutkitaan luonnollisesti paljon muitakin osa-alueita, mutta tässä työssä käsittelen vain suoraan työhyvinvointiin, työn hallintaan ja työssä jaksamiseen liittyviä osioita. Jossain määrin voi sanoa, että kaikki kyselyn osa-alueet ovat tavalla tai toisella osa työhyvinvointia. Kyseistä aihetta esittelen työn tutkimusosiossa, luvussa 4.4.

### 1.4 Menetelmä

Tämän opinnäytetyön menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Kyseinen menetelmä soveltui tähän työhön, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman syvä ymmärrys työn ja työajan uudelleenorganisoinnin vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin. Päätin rajata opinnäytetyöni työn ja työajan uudelleenorganisointiin ja näin ollen kognitiiviseen ergonomiaan ja keskeytysten vähentämiseen. Toisin sanoen rajasin työni siihen, mihin tekijöihin kyseisellä työntehtävien organisoinnilla voi vaikuttaa.

Aineistonkeruumenetelmänä käytin haastattelua, tarkemmin ottaen teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluista kaksi toteutettiin kasvotusten ja kolme Skype -videopuhelupalvelun avulla. Nauhoitin haastattelut, jonka jälkeen litteroin nauhoitukset. Litteroinnin jälkeen toteutin sisällönanalyysin.

Analyysimenetelmänä olen käyttänyt teorialähtöistä sisällönanalyysia. Kyseinen analyysimalli perustuu johonkin teoriaan, malliin tai asiantuntijan esittämään ajatteluun. Jokin tietty tunnettu malli määrittelee näin ollen tutkittavan ilmiön. Tämä malli tai teoria ohjaa aineiston analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110.)

## 2 Työhyvinvointi

### 2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Tässä luvussa käsittelen aihetta työhyvinvointi ja siihen kuuluvia osa-alueita. Keskustelen tarkemmin kahdesta osa-alueesta, työn organisoinnista ja työajasta. Nämä kaksi työhyvinvoinnin tekijää ovat relevantteja tässä opinnäytetyössä. Käsittelen myös lyhyesti niitä osa-alueita, jotka olen rajannut pois tästä työstä. Nämä osiot ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta, minkä vuoksi pidin tärkeänä sivuta myös niitä. Jotta työstä ei kuitenkaan tulisi liian laaja, olen keskittynyt vain kahteen edellä mainittuun osa-alueeseen.

Työhyvinvointia on tutkittu jo noin sadan vuoden ajan. Vuosien varrella työhyvinvoinnin tutkimusten painopisteet ovat tosin muuttuneet. Alkuun, 1920-luvulla, tutkimukset käsittelivät pääasiassa lääketieteellistä, fysiologista stressiä. Tutkimuskohteena oli tuolloin usein yksilö. Tähän aikaan stressin uskottiin johtuvan erilaisista kuormittavista tekijöistä, joihin yksilö reagoi fysiologisesti. Kuormittavina tekijöinä nähtiin esimerkiksi myrkylliset aineet, melu, kylmyys ja fyysinen kuormitus. Ajan saatossa teoriaan yhdistettiin myös psykologiset reaktiot. Siitä voidaan laskea työsuojelun alkaneen. Tämänkaltaisen reaktioperustainen stressimalli laajeni myöhemmin edelleen ottaen huomioon myös työympäristön, eli sen, minkälaisia stressivaikutuksia työn ja työsuhteiden aiheuttamat ärsykkeet synnyttivät. Tästä alkaen jotkut tutkijat myös alkoivat käyttää sanaa kuormitus stressin sijaan. Tätä kokonaisuutta kutsuttiin tasapainomalliksi, josta puolestaan kehittyi työn vaatimusten ja hallinnan malli. (Manka 2016, 64–65.)

Mankan mainitsema työn vaatimusten ja hallinnan mallin esittäjänä pidetään yhdysvaltalaisesta Robert Karasekia. Karasek esitteli mallin jo vuonna 1979, mutta tämän mallin peruseriaate pätee edelleen (Karasek 1979, 285–308). Tämän mallin esittelen tarkemmin luvussa 2.6.

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavalla tavalla: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Hakanen 2019.)

Työhyvinvoinnille löytyy myös muita määritelmiä. Leenamajja Otala ja Guy Ahonen ovat sitä mieltä, että se, minkälaiseksi henkilö tuntee olonsa työpäivän aikana, on tärkein asia työhyvinvoinnin kannalta. Negatiivinen olotila voi olla muun muassa pelko ja turhautuminen, mikäli entiset taidot eivät enää riitä. Työntekijää voi myös harmittaa, jos työssä ei voi hyödyntää kuin murto-osaa osaamisestaan tai jos työtä ei voi tehdä työntekijän itsensä mielestä tarpeeksi antoisalla tavalla. Otalan ja Ahosen mukaan työhyvinvointi koostuu jokaisen yksilön hyvinvoinnista, mutta myös koko työyhteisön hyvinvoinnista. Käsite työhyvinvointi on hyvin monimuotoinen, ja aihetta on voinut olla hankala käsitellä, koska se on abstrakti. Konkreettisia asioita, kuten koneita ja rakennuksia, on monesti helpompi lähestyä. Tämän lisäksi työhyvinvointi voidaan nähdä ja tulkita eri tavoin tai eri näkökulmasta. Ihmiset voivat arvostaa eri asioita työhyvinvoinnissa. (Otala & Ahonen 2005, 27–28.) Työhyvinvoinnin eri käsitteitä ovat myös työssä viihtyminen tai työssä jaksaminen, ja monesti näitä kaikkia termejä käytetään synonyymeinä, niistä puhutaan hieman ristiin eikä niitä erotella toisistaan (Hakanen 2011, 23).

Otala ja Ahonen ovat sitä mieltä, että ihmisellä on vain yksi hyvinvointi. He esittävät asian niin, ettei ihmisellä ole erikseen ”työminää” ja ”yksityisminää”. Se, miten ihminen voi työssä, heijastuu yksityiselämään ja toisinpäin. Ihminen koostuu mielestä, tunteista ja fyysisestä kehosta. On tärkeää, että ihminen voi hyvin kaikilla näillä osa-alueilla. Näin ollen on tärkeää, että myös työhyvinvoinnissa tarkastellaan ihmistä kokonaisuutena. (Otala & Ahonen 2005, 28.) Myös Päivi Rauramo toteaa, että työhyvinvointi on vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista. Työ tuo toimeentulon, mutta myös sosiaalisia suhteita ja mieluisaa tekemistä. Työ myös rytmittää elämää. Yksityiselämän ihmissuhteet, taloudelliset tilanteet ja elämäntavat sen sijaan heijastuvat myös työhön. (Rauramo 2012a, 10.) Kuten johdannossa esitin, olen itsekkin sitä mieltä, ettei ihmisen hyvinvointia periaatteessa voi jakaa työhyvinvointiin ja muuhun hyvinvointiin.

Kaikki edellä mainitut määritelmät kuvastavat hyvin kaikkea sitä, mitä työhyvinvointi on. Työhyvinvoinnin osa-alueita on useita ja niihin voidaan laskea työympäristö, johtamiskulttuuri, työilmapiiri, työturvallisuus, organisaatiokulttuuri, palkkaus, toimitilat ja työvälineet, työntekijän asenne, työmotivaatio, työn kuormittavuus, oman työn hallinta, stressi, työntekijän fyysinen ja henkinen terveys sekä näin ollen työkyky. Tässä opinnäytetyössä painotan kuitenkin oman työn hallintaa, stressinhallintaa ja keskustelen työn kuormittavuudesta. Selvitän kartoituksessani, kuinka työn hallinta ja sen

vaatimukset kohtaavat, ovatko ne tasapainossa ja miten tämä yhtälö vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin.

## 2.2 Tietotyö

Käsitteelle tietotyö ei ole vielä löytynyt yhtä vakiintunutta määritelmää, vaan määritelmiä löytyy useampia. Yhden määritelmän mukaan tietotyön keskeisin kriteeri on tietotekniikan käyttö, työn suunnittelu ja koulutus (Blom ym. 2001, 26, teoksessa Vesa 2011, 15). Työterveyslaitos määrittelee tietotyöksi ne työtehtävät, joissa vastaanotetaan, käsitellään ja tuotetaan uutta tietoa (Työterveyslaitoksen verkkosivut, teoksessa Vesa 2011, 16).

Tietotyö on työtä, jossa käsitellään symboleja konkreettisen aineen sijaan. Tietotyö hyödyntää tieto- ja tietoliikennetekniikkaa. Tietojen yhdisteleminen ja uuden tiedon luominen tuottavat tietotyölle lisäarvoa. Tyypilliset tietotyön piirteet ovat itseohjautuvuus, itsekontrolli, tiimityö, vahvat kognitiiviset taidot sekä korkean tason ajattelu. Tietotyöläisiä on eniten teollisuuden ja julkisten palveluiden toimialoilla. Tietotyöläiset voidaan luokitella tiedon tuottajiin, välittäjiin, käsittelijöihin ja ylläpitäviin toimintoihin. Tiedon tuottajiin kuuluvat muun muassa tutkijat ja kirjanpitäjät, välittäjiin kuuluvat teleteknikot, käsittelijöihin toimistotyöntekijät ja kassanhoitajat ja ylläpitäjiin lasketaan muun muassa ATK-asentajat. (Ojala & Ahonen 2005, 54–55.)

Tietotyössä on luonnollisesti sekä hyviä että huonoja puolia. Positiivisia аспекteja ovat muun muassa tietotyöhön yhdistyvä yleisesti tavallista vahvempi työmarkkina-asema, erilaisten joustojen mahdollisuus sekä parempi palkka. Tietotyöläisellä on muihin työntekijäryhmiin verrattuna parempi mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja jossain määrin myös työpaikan sisäiseen päätöksentekoon. Tietotyön negatiivisena aspektina on työn psyykkinen kuormittavuus, suuri työmäärä ja aikapaineet. Tietotyö on myös henkisesti raskasta. (Vesa 2011, 15.) Näistä aspekteista huolimatta tietotyöläiset tuntevat kuitenkin itsensä aavistuksen muita työntekijäryhmiä tyytyväisemmiksi sekä elämänsä, että työhönsä (Blom ym. 2001, teoksessa Vesa 2011, 15). Voi siis päätellä, että haastava ja monipuolinen työ palkitsee tekijänsä ja onnistuu motivoimaan työntekijää myös aikapaineiden keskellä. Työelämän tahti kiristyy kuitenkin entisestään ja huolenaiheena onkin, riittääkö työn sisällöllinen tyydytys tasapainottamaan tätä tiukentuvaa tahtia. (Pyöriä 2002, 60–61, teoksessa Vesa 2011, 15.)

Tietotyön kautta aivoihimme kohdistuu laaja-alaista tietokuormitusta. Tietotyö on vaativaa, ja se kuluttaa ihmisen voimavaroja. Tietotyö on vastuullista, haastavaa, projektikohtaista ja luovaa. Se vaatii monen asian seuraamista samaan aikaan. Tietotyössä tulee hallita isoja kokonaisuuksia, ja se vaatii hyviä yhteistyötaitoja, pitkäjänteisyyttä, kykyä työskennellä itsenäisesti ja ennen kaikkea stressinsietokykyä. (Työturvallisuuskeskus.)

### 2.3 Työajan vaikutus työhyvinvointiin

Liukuva työaika tarkoittaa sitä, että työntekijä voi itse määrätä työnsä päivittäisen alkamis- ja päättymisajankohdan sovituissa rajoissa. Sopimus liukuvasta työajasta tehdään työnantajan ja työntekijän välillä. Liukuvasta työajasta sovittaessa on määriteltävä kiinteä työaika, työn vuorokautinen liukumaraja, lepoaikojen sijoittaminen ja säännöllisen työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymä. Enimmäiskertymä saa olla korkeintaan 40 tuntia. Työajan ylitysten kertymää voidaan vähentää työntekijälle annettavalla vapaa-ajalla. (Työaikalaki 1996 2 luku 13 §.) Myös kansainvälisesti liukuva työaika on määriteltä mahdollisuutena ajoittaa työn aloitus- ja lopetusajankohdat joustavasti, kuitenkin vaatien tietyn ajanjakson päivässä, jolloin töissä tulee olla (Lee & DeVoe 2012).

Jeremy Hayman selvitti tutkimuksessaan, miten joustavat työajat vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin. Tutkimukseen osallistui 336 työntekijää australialaisesta yliopistosta. Kyseiset työntekijät tekivät hallinnollista työtä ja he työskentelivät pääasiassa toimistossa. Samassa tutkimuksessa Hayman tutki paitsi joustavan työajan, myös etätöiden vaikutusta hyvinvointiin. Tulokset esittivät positiivisen yhteyden joustavan työajan, työtyytyväisyyden ja työn sekä vapaa-ajan yhdistämisen tasapainon välillä. (Hayman 2010.)

Puttonen, Hasu ja Pahkin kiteyttävät raportissaan sen, miten työaikaa tulisi huomioida yrityksissä. Työajalla on suuri vaikutus hyvinvoinnin eri osa-alueisiin, kuten terveyteen, työturvallisuuteen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työntekijä, joka palautuu heikosti ja on väsynyt, tekee luonnollisesti enemmän virheitä kuin virkeä ja energinen työntekijä. Innovatiivisuus ja tuottavuus heikkenevät myös. Työntekijän hyvät vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin parantavat hänen elämänhallintaansa ja lisäävät hänen sitoutumistaan yritykseen. Lisäksi tämä lisää hänen halukkuuttaan vastavuoroiseen johtamiseen. Vaikutusmahdollisuudet ovat myös yhteydessä

vähäisempiin sairauspoissaoloihin. Kirjoittajat ohjeistavatkin kirjaamaan työajan kehityskkeinot hyvinvointisuunnitelmaan. Näitä keinoja ovat muun muassa työaikajoustot, etätyö, saldovapaat ja työaikapankki. (Puttonen & Hasu & Pahkin 2016.) Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakanen korostaa myös työaikojen joustavuuden merkityksen työhyvinvoinnissa. Hän toteaa yhtä lailla, että työntekijä, jolle tarjotaan joustavuutta yhdistää työ ja muu elämä, on halukkaampi joustamaan myös työnantajansa hyväksi. Tämänkaltaisen yksilöllinen huomioonottaminen parantaa työntekijän hyvinvointia ja motivoi häntä. (Hakanen 2011, 56.)

Raportissaan Puttonen, Hasu ja Pahkin määrittelevät työyhteisöille kolme eri luokkaa yhteisön työhyvinvoinnin saavutetun tai tavoiteltavan tason mukaan. Tasot löytyvät kuviosta 1.

	Työhyvinvoinnin kehittämisen tasot		
Suositus	Hyvä perustaso	Kehittäjätaso	Edelläkävijätaso
<b>1. Kehitetään työaikoja ja työaikojen hallintaa</b>	Etätyömahdollisuus ja työaikapankki ovat käytössä, mikäli ne sopivat työn ja toimialan luonteeseen.  Työaikojen kuormittavuus on arvioitu	Yksilölliset työaikajoustot ovat käytössä, työajat järjestetty hyvinvointia tukevalta tavalla	Yksilölliset joustavat työajat tukevat hyvinvointia monipuolisesti  Joustoissa vastavuoroisuus on valttia, otetaan työajoissa huomioon sekä yksilön että työn tarpeet  Työn ja muun elämän yhdistämistä tuetaan aktiivisesti

Kuvio 1. Suositukset työhyvinvoinnin kehittämiseen (Puttonen ym. 2016, 23).

## 2.4 Työhyvinvoinnin vaikutus organisaation menestykseen

Työhyvinvoinnin vaikutusta organisaation menestykseen on alettu tutkia 1990-luvulla. Tuolloin yhdysvaltalainen Mark A. Huselid tutki satoja organisaatioita löytääkseen työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen tuloksena oli, että hyvin suunniteltu ja toteutettu henkilöstöhallinto tukee organisaation menestystä. Huselidin tutkimuksen mukaan investoinnit hyviin henkilöstökäytäntöihin voidaan yhdistää suurempaan tuottavuuteen, alhaiseen työntekijävaihtuvuuteen ja organisaation

taloudelliseen tulokseen. Tutkimuksessa taloudellista menestymistä mitattiin kirjanpidon tuloksella ja yrityksen markkina-arvolla. Tuottavuuden mittarina oli myynti henkilöä kohden. (Huselid 1995; Kauhanen & Rossi 2005, teoksessa Vesa 2011, 27.)

Myös Suomessa on tutkittu henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen yhteyksiä. Jo vuonna 1997 Työterveyslaitoksen, Eläketurvakeskuksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun teettämässä tutkimuksessa havaittiin, että varsinkin tiimi- ja ryhmätyötä, työtoiminnan organisointia, esimiestukea ja työn psyykkisten vaatimusten sopivuutta kannattaa kehittää. Muun muassa nämä tekijät parantavat yrityksen menestymistä ja henkilöstön hyvinvointia. (Kauhanen & Rossi 2005, 15, teoksessa Vesa 2011, 59.)

Kauhanen ja Rossi tiivistivät aikaisempien tutkimusten perusteella muun muassa seuraavat henkilöstöhallinnon käytännöt olennaisiksi tekijöiksi, joilla on jonkinlainen yhteys organisaation menestykseen: henkilöstösuunnittelu, koulutus, tiimityö, palaute ja tunnustus, palkitseminen ja joustavat työajat. Nämä käytännöt vaikuttavat pysyvyyteen tai vaihtuvuuteen, laatuun, tuottavuuteen, myynnin kasvuun ja myös asiakastyytyväisyyteen. (Kauhanen & Rossi 2005, teoksessa Vesa 2011, 59.)

Työn organisoinnilla on strateginen merkitys yritykselle kovassa kilpailutilanteessa. Kuten Kauhanen mainitsee, tuottavuuden kehittämistä tarvitaan jatkuvasti, jotta menestytään kilpailussa. Tuottavuutta mitataan yleensä siten, että aikaansaatu tuotosta verrataan siihen tarvittuun työmäärään. Kauhanen huomauttaa, että ihmisen fyysinen ja henkinen kapasiteetti ovat rajoittavia tekijöitä tuottavuuden kehittämisessä. Tämä tulee ottaa huomioon. On tärkeää, että työ antaa työntekijälle haluamaansa tyydytystä ja elämänsisältöä. Työntekijän tulisi myös tuntea työnsä tavoitteet, ja tavoitteiden tulisi olla ymmärrettäviä ja hyväksyttyjä. (Kauhanen 2010, 49.) Tästä voi vetää johtopäätöksen, että työn organisoinnilla on positiivisia vaikutuksia sekä organisaatio- että yksilötasolla.

## 2.5 Työn organisointiin vaikuttavat tekijät

Työn organisointiin ja järjestelyyn liittyy luonnollisesti paljon eri tekijöitä. Ensinnäkin hyvä ja oikeanlainen johtaminen on yksi perustavanlaatuinen tekijä. Jotta muutoksia ja kehitystä voi tapahtua, tarvitaan siihen soveltuvaa johtamista ja kehityshalukkuutta.



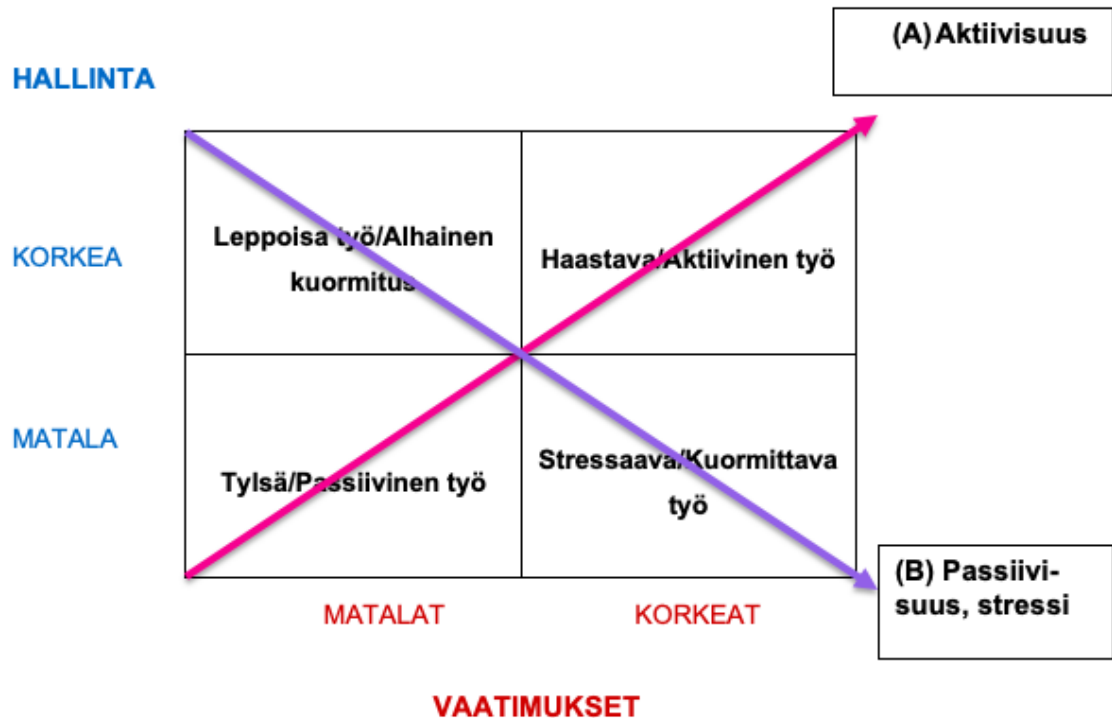
Nämä työn järjestelyyn liittyvät voimavarat tukevat työntekijää, jotta hän voi suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. (Hakanen 2011, 55.)

Hakanen painottaa kolmea eri tekijää, jotka vaikuttavat työn järjestelyä koskeviin työn voimavaroihin. Nämä ovat työroolien ja -tavoitteiden selkeys, osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon ja joustavuus työajoissa. Kyseiset työn voimavarat edellyttävät kaivattua hyvää johtamista. Kun työntekijä pääsee osallistumaan omaa työtään koskeviin päätöksiin, hän tekee muun muassa valintoja sen suhteen, miten hän järjestää omat työtehtävänsä työpäivän aikana. Näin työntekijälle annetaan enemmän vastuuta omasta työstään ja sen kehittämisestä. (Hakanen 2011, 55.)

## 2.6 Työn vaatimusten ja hallinnan malli

Marja-Liisa Manka esittää teoksessaan *Stressikirja* (Manka 2015, 26–27) alun perin jo vuonna 1979 esitettyä *Työn vaatimusten ja hallinnan mallia*. Tämä malli soveltuu tämän opinnäytetyön teoriapohjaksi, vaikka malli onkin jo erittäin vanha. Mallin alkuperäinen esittäjä on yhdysvaltalainen Robert Karasek. Vaikka malli on vanha, se pätee edelleen tämän päivän tietotyön kuormittavuuteen loistavasti. Sen todistaa se, että lähivuosinakin monessa julkaisussa on viitattu tähän malliin (Ojala & Ahonen 2005, 59; Manka 2013, 55; Mulder 2017; Karanika-Murray & Michaelides & Wood 2017).

Työn vaatimusten ja hallinnan malli esittää, miten nämä kaksi tekijää vaikuttavat työntekijän stressiin. Työn vaatimukset koostuvat siitä, miten nopeassa tahdissa töitä on tehtävä, kuinka paljon työtä on, kuinka paljon henkisiä ponnisteluja työ vaatii, onko työn tekemiseen riittävästi aikaa ja onko näissä vaatimuksissa ristiriitaisuutta. Oletus on, että korkeat vaatimukset ja hallinnan vähäiset mahdollisuudet johtavat korkeaan stressiin. (Manka 2015, 26.) Työn vaatimusten ja hallinnan malli on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Työn hallinnan ja vaatimusten malli (Manka 2016, 26).

Kuviossa 2, joka on muunneltu kuvio Mankan esittämästä kuviosta, nähdään kaksi diagonaalia. Ensimmäinen diagonaali on aktiviteettitaso A. Tässä diagonaalissa työn vaatimukset ja hallinta ovat tasapainossa. Toinen diagonaali on stressitaso B. Diagonaali B:ssä työn vaatimukset ja hallinta ovat epätasapainossa. Kuviosta käy myös ilmi neljä eri työtilannetta, kun yhdistetään työn vaatimukset ja työn hallinta. Ensimmäinen on *passiivinen eli tylsä työ*. Tällöin sekä työn vaatimukset että hallinta ovat vähäiset. Tämä tilanne on huono motivaation kannalta, koska työntekijä ei pääse käyttämään tietojaan ja taitojaan. Tämä ei tosin myöskään ole kovin kuormittavaa. Toinen on *aktiivinen eli haastava työ*. Sekä työn vaatimukset että työn hallinta ovat korkeat. Työntekijä voi pääsääntöisesti hyvin, koska työ on haasteellista ja uusia oppimisen mahdollisuuksia esiintyy. Kolmas on *alhainen kuormitus eli leppoisa työ*. Tällöin työn vaatimukset ovat alhaiset, kun taas työn hallinta on suuri. Työ on turhauttavaa, koska työntekijä ei tässäkään pääse käyttämään kaikkia taitojaan. Neljäs on *korkea kuormitus eli stressaava työ*. Tällöin työn vaatimukset ovat suuret, mutta työn hallinnan mahdollisuudet ovat vähäiset. Tämä tekee työstä rasittavan ja kuormittavan ja voi johtaa jopa sairastumiseen. (Manka 2015, 26–27.)

Työntekijän mahdollisuus tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä vähentää stressiä ja kohottaa oppimishalua. Passiivisuus–aktiivisuus -ulottuvuus on yhteydessä tuottavuuteen ja motivaatioon. Aktiivinen työ on organisaation näkökulmasta paras alue. Se edistää ensinnäkin oppimista ja kehittymistä, mutta samalla se on myös turvallinen työntekijän terveyden kannalta. Aktiivinen työ ehkäisee haitallista stressiä. Passiivisessa työssä työntekijä pääsee tai joutuu harvoin käyttämään tietojaan ja taitojaan, jolloin nämä heikkenevät ja oppimis- sekä kehittymiskyky huononee. Passiivinen työ on näin ollen huono työmotivaation ja innovatiivisuuden kannalta. Kun työ on kuormittavaa, ovat vaatimukset suuret ja hallinnan mahdollisuus vähäinen. Tällä on todettu olevan yhteys työtytymättömyyteen, henkiseen pahoinvointiin ja jopa työuupumukseen. (Manka 2015, 27–28.) Tämä lienee pahin mahdollinen tila sekä työntekijän että työnantajan kannalta.

## 2.7 Henkinen kuormitus ja oman työn hallinta

Päivi Rauramo esittää teoksessaan Työhyvinvoinnin portaat samannimisen portaikon työhyvinvoinnin eri osa-alueista. Portaikko on muunnelma Maslow'n tarvehierarkiasta ja kuvastaa työntekijän tarpeita työelämässä. Portaikko on esitelty kuviossa 3. Nämä portaavat esittävät ihmisen perustarpeet suhteessa työhön ja sen, miten nämä tarpeet vaikuttavat motivaatioon. Tässä on syytä nostaa esiin alimman ja tärkeimmän tason portaan, jonne Rauramo on asettanut työntekijän psykofysiologiset perustarpeet. Tältä portaalta löytyy työnantajan vaikutuspiiriin kuuluvat työkuormitus, työpaikkaruokailu ja työterveyshuolto ja työntekijän terveelliset elintavat, joihin hän itse voi vaikuttaa. (Rauramo 2012a, 13–15.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012b).

Tämä työhyvinvoinnin portaikko näyttää sen, että oikeanlainen työkuormitus on yksi ihmisen perustarpeista työssä. Tämä on osa-alue, johon kannattaa panostaa. Seuraavissa kappaleissa käsittelen oman työn hallintaa, joka liittyy keskeisesti työkuormaan.

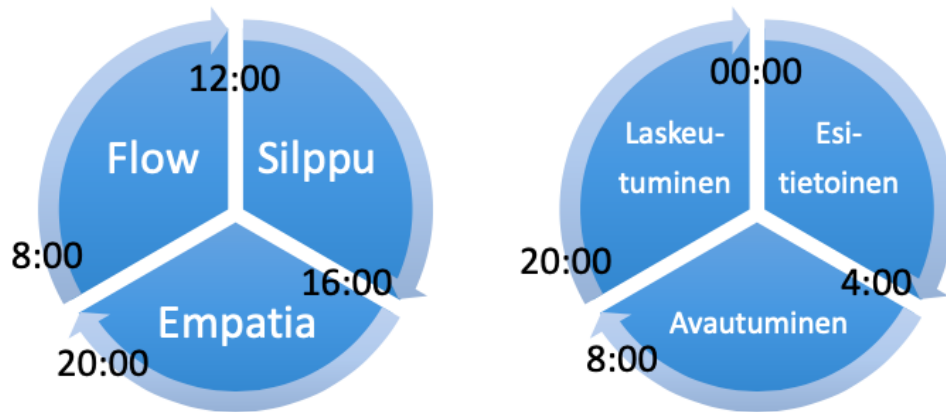
Yksi työhyvinvoinnin tärkeimpiä osa-alueita on työn hallinnan tunne. Tällä tarkoitetaan sitä, missä määrin työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiinsa. (Manka & Manka 2016, 28). Pelkästään kova työpaine ei aiheuta stressiä tai liiallista kuormitusta. Henkiseen kuormitukseen vaikuttavat vahvasti myös työn psykologiset vaatimukset ja väärä työn hallinnan suhde. Jos oman työn hallinta on heikkoa, mutta psykologiset vaatimukset ovat kovat, syntyy stressiä lisäävä tila. Jos kovat vaatimukset sen sijaan yhdistetään hyvän työn hallintaan, luo tämä yhtälö motivoivan ja kehittävän tilan. (Ojala & Ahonen 2005, 59.)

Aivotutkijat Minna Huotilainen ja Mona Moisala esittävät kirjassaan Keskittymiskyvyn elvytysopas ”uuden työaikalain”. Tämän ”lain” tarkoitus on ottaa huomioon

kokonaisvaltainen elämänhallinta. Tutkijat ovat pilkkoneet vuorokauden kuuteen jaksoon. Jokaisen jakson pituus on neljä tuntia, ja jokaisella jaksolla on oma tavoitteensa (Huotilainen & Moisala 2018, 93–94.) Huotilaisen ja Moisalan ”työaikalaki” esittää uuden tavan järjestää työpäivä. Kuviossa 4 on esitettyä tämä ”työaikalaki”. Se sisältää myös vuorokauden tunnit klo 20–08, mutta tässä kohtaa analysoin ainoastaan vasenta ympyrää, ja tarkemmin vain aikaväliä klo 8–16, joka kattaa myyntikoordinaattorin työpäivän.

Kirjassa Keskittymiskyvyn elvytysopas (Huotilainen & Moisala 2018) ehdotetaan ratkaisuksi vuorokauden jakamista uuden ”työaikalain” mukaan. Tämä ”laki” ehdottaa, että työpäivä jaettaisiin virtausjaksoon klo 8–12 ja silppujaksoon klo 12–16. Virtausjakson tavoite on virtaus ja tehokkuus, ja silppujakson tavoite on aikaansaaminen ja pienten tehtävien loppuun saattaminen. Virtaustilan aikana on tarkoitus työskennellä keskeytyksettä ja hoitaa työtehtäviä, jotka vaativat keskittymistä. Tällöin olisi jopa suotavaa sulkea sähköposti, puhelin sekä nettiselain ja hakeutua työtilaan, jossa voi työskennellä rauhassa. Kun on silppujakson vuoro, voi jälleen avata eri viestintäkanavat ja hoitaa pienemmät työtehtävät. Silloin on aikaa vastata puheluihin ja sähköposteihin ja hoitaa päivän juoksevia asioita. Nämä kaksi jaksoa olisi hyvä erotella, ettei silpputyö hallitsisi koko työpäivää keskittymistä vaativien tehtävien lomassa. (Huotilainen & Moisala 2018, 95–96; Huotilainen 2019.)

Huotilaisen ja Moisalan esittämä työpäivän jaksottaminen on yhdenlaista työn organisointia. Tämän avulla on helpompi priorisoida työtehtäviä ja antaa erilaisille tehtäville niiden vaatiman keskittymisen. Työpäivän jaksottaminen on helppoa silloin, kun työnkuva antaa siihen mahdollisuuden. Luvussa neljä kuvailen Lappsetin myyntikoordinaattorin työtä ja mitä uudelleenorganisointeja työhön ja työaikaan on tehty. Huotilaisen ja Moisalan uusi työaikalaki on uudelleenorganisoinnin jälkeen huomattavasti helpompi toteuttaa myös hektisessä koordinaattorin työssä.



Kuvio 4. "Uusi työaikalaki". (Huotilainen & Moisala 2018)

## 2.8 Työhyvinvoinnin muut osa-alueet

Työhyvinvointiin liittyy myös muun muassa seuraavat asiat. Ensinnäkin on jokaisen työntekijän omalla vastuulla pitää itsestään ja terveydestään huolta. Hyvä fyysinen ja henkinen hyvinvointi tukevat työssä jaksamista. Tähän liittyy kolme varsin tärkeää tekijää: liikunta, ravinto ja uni. Näiden asioiden tasapaino tukee myös työhyvinvointia. Se, miten pidämme itsestämme huolta vapaa-ajallamme, on lähtökohtaisesti meidän jokaisen omalla vastuulla. Tässä tullaan kuitenkin siihen, että työnantaja voi monella tavalla myös tukea työntekijöidensä hyvinvointia, esimerkiksi työpaikkaliikunnan avulla. (Rauramo 2012a, 27–28.) Mielestäni onkin hieman väärin erotella työhyvinvointi muusta hyvinvoinnista. Tämän erottelun olen kuitenkin pitänyt tässä työssä ja puhun mieluummin siitä, kuinka työhyvinvointi tukee ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Työhyvinvointiin kuuluu tosin myös se, miten fyysisellä työpaikalla viihdytään ja voidaan. Nämä ovat aspektoja, joihin yksilö ei voi vaikuttaa vapaa-ajallansa. Näin ollen erottelu on tarpeen.

Toimitilat ovat äärimmäisen tärkeä osa työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Toimivat toimitilat, jotka on hyvin suunniteltu, tukevat jokaisen tietotyöläisen hyvinvointia. On tärkeää, että akustiikka on mietitty huolella ja että toimistosta löytyy työskentelytiloja erilaisia työtehtäviä varten. Työtiloja tulee myös jatkuvasti arvioida ja muokata sopiviksi, kokeillen uusia käytäntöjä tarpeen vaatiessa. Työvälineet ovat erittäin tärkeitä, kuten myös kahvi- ja taukokuoneet. Toimitiloja suunniteltaessa on erittäin oleellista osallistaa tiloissa työskentelevät henkilöt. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 113.)

Toimistotilat ovat nykyään hyvin usein avokonttoreita tai ns. monitoimitiloja. Avokonttorissa täytyy olla yhteiset pelisäännöt, jotta kaikkien työskentely sujuu hyvin. Täytyy olla selvää, missä tilassa voi keskustella ja milloin muita henkilöitä voi häiritä tai keskeyttää. Näin ollen keskeytykset tulevat myös yrityksen sisältä eivätkä vain ulkopuolelta. Avokonttorissa on todennäköisesti matalampi kynnys kävellä kollegan työpisteelle kysymään jotakin kuin esimerkiksi yrityksessä, jossa kaikilla on omat huoneet. (Sarkkinen 2015.)

Tämäkaltaiset keskeytykset vaikuttavat ehdottomasti myös myyntikoordinaattorin työhön, mutta aihe on tietoisesti jätetty vähemmälle huomiolle. Tämä ei kuitenkaan liity työtehtävien organisointiin, joka on tämän opinnäytetyön painopiste. Olen kuitenkin päättänyt jättää toimitilojen analysoinnin pois tästä opinnäytetyöstä, ettei työstä tulisi liian laaja. Mainittakoon kuitenkin, että toimitilojamme Lappsetilla kehitetään myös parhaillaan, jotta edellä mainitut asiat tulisivat huomioitua.

Organisaatiokulttuuri ja johtamiskulttuuri vaikuttavat myös työntekijöiden työhyvinvointiin (Ritaranta 2014). Näitä osa-alueita sivuan tässä opinnäytetyössä, mutta jätän vähemmälle huomiolle koska kyseiset aihealueet ovat jo itsessään laajoja. Nämä ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta, mutta ne kuuluvat mielestäni käsitellä erikseen, mikäli aiheita haluaa analysoida syvemmin.

### **3 Kognitiivinen ergonomia**

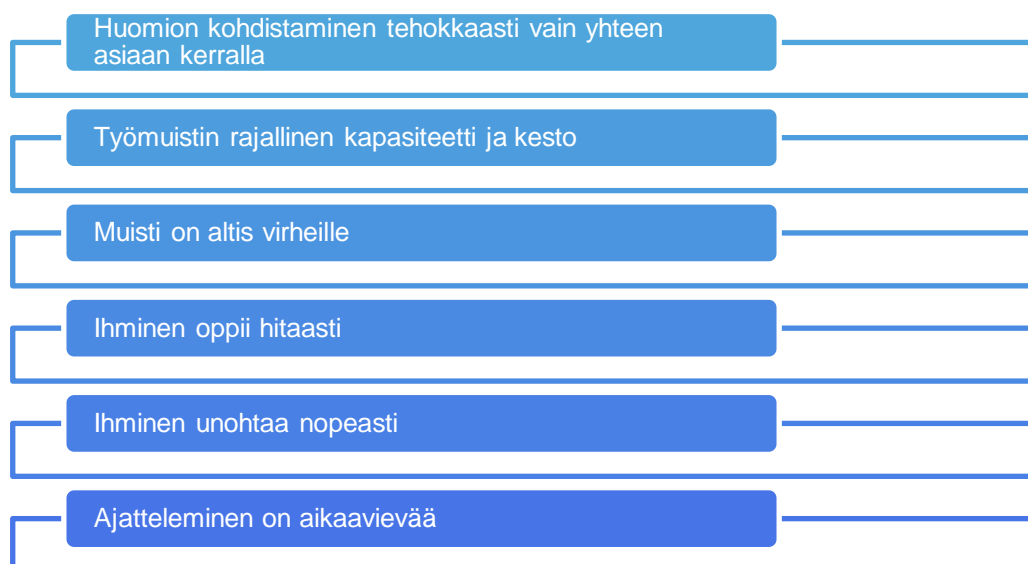
#### **3.1 Kognitiivisen ergonomian määritelmä**

Fyysinen ergonomia on meille tutumpi käsite, ja toimistotyötä tekevälle henkilölle fyysinen ergonomia työpisteellä on äärimmäisen tärkeä, jotta voidaan välttyä tuki- ja liikuntaelinvaivoilta.

Kognitiivisella ergonomialla pyritään toiminnan tehokkuuteen, sujuvuuteen ja turvallisuuteen sekä työhyvinvointiin. Kognitiivisella ergonomialla tarkoitetaan ihmisen tiedonkäsittelyä ja vuorovaikutusta toimintajärjestelmien kanssa. Ihmisen, tekniikan ja työn vuorovaikutukseen vaikuttavat ihmisen tarkkaavaisuus, havainto-, muisti- ja ajattelukyky. Nykytyössä vaaditaan tiedonkäsittelytaitoja, johon usein käytetään erilaisia tietoteknisiä laitteita. Käsiteltävä tietomäärä on suuri. Kun muistimme kuormittuu liikaa, johtaa se esimerkiksi virheisiin, epätarkkuuteen ja toiminnan hidastumiseen. Varsinkin

työmuisti on koetuksella, jos työtehtävät ovat vaativia tai huomio täytyy suunnata muualle usein, toisin sanoen, kun työ keskeytyy. Työmuisti on jo itsessään lyhyt, mutta erittäin tärkeä. Työmuistia käytetään lukemiseen, laskemiseen, päätöksentekoihin, ajatteluun, ongelmanratkaisuun ja uuden oppimiseen. Työmuistin kuormittuessa liikaa, se heikentää tiedon siirtämistä säilömuistiin. (Kalakoski & Valtonen.)

Uudempi termi, fyysisen ergonomian rinnalla, on kognitiivinen ergonomia tai informaatioergonomia. Tietotyö eroaa merkittävästi fyysisestä työstä ja tietotyö tuo omat vaatimuksensa työntekijälle. Henkilön tulee muistaa, muokata ja hahmottaa isoja tietomääriä. Hänen tulee lukea tekstejä, puhua puhelimesta ja pitää mielessä viimeaikaisia tapahtumia. Tähän lisättynä eri informaatiotyökalujen ja -kanavien suuri määrä ylittävät työntekijän hallintakyvyn. Näin ollen koemme päivittäisessä työssämme voimakasta informaatio- ja ärsyketulvaa. Tämä informaatio- ja ärsyketulva johtaa ylikuormitukseen, joka lisää stressiä ja vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. On sanomattakin selvää, että se vaikuttaa negatiivisesti myös meidän huomiokykyymme ja muistiin. Työn tuottavuus kärsii ja työntekijän oman työn hallinnan tunne heikkenee. Työmuistillamme on tietty informaationkäsittelykapasiteetti. Tämä kapasiteetti ylittyy herkästi esimerkiksi jatkuvan keskeytyksellisyyden ja monitehtäväisyyden takia. Tällöin stressitaso kohoaa ja menetämme tunteen työn hallinnasta. Aivotutkijat huomauttavat, ettei ihmisen tietojen käsittelykyky ole juurikaan muuttunut ja sitä rajoittavat seikat on kuvattu kuviossa 5. (Manka & Manka 2016, 113–114.)



Kuvio 5. Ihmisen tietojen käsittelykykyä rajoittavat seikat (Manka & Manka 2016, 114).



Kalakoski ja Valtonen nostavat esille työmuistia kuormittavia tekijöitä. Näihin tekijöihin kuuluvat muun muassa tehtävän keskeytykset, usean tehtävän yhtäaikainen suorittaminen, erilaiset huomiota herättävät äänet, liikkeet tai valot sekä häiriötekijät avokonttorissa. (Kalakoski & Valtonen.)

Näihin häiriötekijöihin Kalakoski ja Valtonen ehdottavat seuraavia helpotuksia: Työn järjestäminen niin, että asioita voi hoitaa enemmän omaan tahtiin ja keskittyä yhteen tehtävään kerrallaan. Kaikkien viestien ja sähköpostien huomiota herättävien äänien ja hälytysten pois kytkeminen. Sähköpostin hoitaminen silloin, kun siihen on aikaa ja kun se ei keskeytä muuta tehtävää ja täten katkaise ajatusta. He tuovat siis esille hyvin samoja asioita kuin Huotilainen ja Moisala (2018) uudella työaikalailiaan. Näitä häiriötekijöitä voidaan rajata muun muassa työpäivää jaksottamalla. Työpaikalla, varsinkin avokonttorissa, tulisi myös sopia pelisäännöt, milloin kenetkin voi keskeyttää, eli tehdä sopimus työrauhasta.

### 3.2 Keskeytykset ja monen asian yhtäaikainen tekeminen

Monen asian yhtäaikainen tekeminen on nykyään hyvin tavallista työelämässä. Työntekijä voi olla kirjoittamassa tärkeää sähköpostia asiakkaalle tai koostamassa myyntiraporttia, samalla kun kollega kysyy häneltä neuvoa ja puhelinkin soi. Sähköpostin kirjoittaminen tai raportin koostaminen vaativat keskittymistä ja jäsentelyä. Henkilön keskittyminen herpaantuu heti, kun hän näkee kollegansa silmäkulmassa tai kuulee puhelimen värinän pöydällä. Kaikki tekeminen keskeytyy, kun on vastattava puheluun. Samalla sekunnilla työntekijä katsoo kelloa ja huomaa, että aamupäivän tärkeä palaveri alkaa viiden minuutin kuluttua. Tämä esimerkki on muunneltu Minna Huotilaisen kuvailemasta työpäivästä keskeytysten keskellä (Huotilainen & Peltonen 2017, 129–130.)

Aivomme kuormittuvat monen asian yhtäaikaisesta tekemisestä. Varsinkin aivojen etuosa, otsalohko joutuu koville. Aktiivisuus otsalohkossa voi kielä pinnistelyn tarpeesta ja peräti aivojen ylikuormittumisesta. Tehtävänvaihtokustannus on termi, jota on käytetty eri tutkimuksissa. Tällä termillä viitataan kustannuksiin, joita syntyy tehtävästä toiseen hyppimisestä. Kustannukset ovat tehtävien tekemisen hidastuminen, virheiden määrä ja kuormittuminen. Tämä ns. multitaskaaminen on raskasta ja tehotonta. (Huotilainen & Moisala 2018, 62.)

Joissakin yhteyksissä puhutaan termistä ADT, joka on lyhenne sanoista Attention Deficit Trait. ADT on yhdenlainen keskittymishäiriö, joka yleistyy. Vapaasti suomennettuna se on itseaiheutettu keskittymishäiriö. Häiriön syinä voidaan pitää ympäristöä ja työelämää. Minna Huotilainen kertoo Ylen haastattelussa, että työntekijällä voi nykyään olla sekä paljon laajoja vastuita, mutta työnkuva sisältää myös paljon silpputyötä. Älylaitteet ovat myös osasy s keskittymisvaikeuksiin. (Tola 2019.)

Huotilaisen mukaan on työtehtäviä, jotka altistavat ADT:lle enemmän kuin toiset. Esimerkiksi asiakaspalvelu muiden tehtävien ohessa altistaa ADT:lle, koska asiakaspalvelutyössä keskeytyksiä on lähes jatkuvasti. Kun keskeytyksiä tulee monta peräkkäin, saattaa se johtaa keskeytysten kierteeseen. (Huotilainen & Moisala 2018, 79.)

Pachler & Kuonath & Specht & Kennecke & Agthe ja Frey tutkivat keskeytykset vaikuttivat työntekijöiden työn tuloksessa. Tutkimukseen osallistui 149 työntekijää. He kertoivat, että päivinä, jolloin keskeytyksiä oli paljon, he kokivat sekä alhaisempaa tyytyväisyyttä työnsä tulokseen, että vahvempaa uupumuksen tunnetta. (Pachler ym. 2018.)

## **4 Myyntikoordinaattorin työ Lappsetilla**

### **4.1 Myyntikoordinaattoritiimi**

Syksyllä 2019 Lappsetin kotimaan myyntikoordinaattoritiimi koostuu seitsemästä henkilöstä. Työntekijät ovat eri-ikäisiä, naispuolisia henkilöitä ja jokaisen työura Lappsetilla on eri mittainen. Yksi seitsemästä työskentelee myös toisessa tiimissä ja hänen työnkuvansa poikkeaa hieman muiden työnkuvasta. Näin ollen tiimissä on yhteensä kuusi henkilöä, joilla on täysin samat työtehtävät. Neljä koordinaattoria työskentelee Rovaniemen konttorissa ja loput kolme Helsingin konttorissa.

Koordinaattorit kuuluvat Lappsetin Nordic Business Division -yksikköön, tarkemmin kotimaan myyntiorganisaatioon. Kotimaan myynnin osastoon kuuluvat myös aluemyyntipäälliköt, joiden kanssa koordinaattorit tekevät tiivistä yhteistyötä. Lähes jokainen koordinaattori työskentelee yhden aluemyyntipäällikön kanssa tiimiparina. Jokaisella aluemyyntipäälliköllä on oma vastuualueensa sekä maantieteellisesti että asiakaskunnittain.

Lappsetin myyntikoordinaattorit työskentelevät käytännössä teollisuusalalla ja kuuluvat Otalan ja Ahosen (2005, 54–55) tietotyöläisten luokituksen perusteella käsittelijöihin. Koordinaattorit tekevät itsenäistä työtä ja heidän on oltava itseohjautuvia. He muodostavat kuitenkin tiimin ja työskentelevät tiiviisti myös yhdessä. Koordinaattorin työ vaatii ennen kaikkea stressinsietokykyä. Lappsetin Suomen markkinoilla myyntikoordinaattorin työ on jossain määrin sesonkiluonteista ja sesongin aikana työtahti on erittäin intensiivinen. Tuolloin koordinaattorilta vaaditaan paitsi stressinsietokykyä, myös vahvaa tiimityötä, kokonaisuuksien hallintaa ja itseohjautuvuutta.

#### 4.2 Myyntikoordinaattorin työnkuva ennen

Myyntikoordinaattorin työnkuva on laaja. Työtehtäviin kuuluu muun muassa asiakaspalvelu puhelimitse sekä sähköpostitse. Lisäksi koordinaattorit vastaavat kyselyihin, joita tulee Lappsetin kotisivuilla olevan chatin kautta. Koordinaattorit käsittelevät tarjouksia, tilauksia, hoitavat laskutusta, tekevät hankintoja ja osallistuvat pienempiin ja suurempiin projekteihin. Lisäksi avokonttorissa koordinaattoreilta tullaan usein kysymään neuvoa erilaisissa asioissa. Yleinen mielipide tiimissä on tähän asti ollut, että työtehtäviä on vaikea priorisoida ja monia tehtäviä on joutunut tekemään yhtä aikaa. Isoksi ongelmaksi on myös muodostunut keskeytykset, joita koordinaattori kohtaa työpäivän aikana paljon. Seuraavassa kappaleessa esitän esimerkin koordinaattorin työpäivästä.

Suurin keskeytyksiä aiheuttava tekijä on puhelin. Ennen työn uudelleenorganisointia jokainen koordinaattori oli joka päivä kirjautuneena Lappsetin asiakaspalvelurinkiin. Eli joka päivä oli jokaisen vastuulla vastata puheluihin sitä mukaa kuin niitä tuli. Kun asiakas soittaa Lappsetin asiakaspalveluun, ohjautuu hänen puhelunsa sattumanvaraisessa järjestyksessä jokaisen koordinaattorin puhelinnumeroon, niin kauan kunnes joku vastaa. Tavoite on luonnollisesti, että ensimmäinen puhelun saaja vastaa. Kiireisimmän sesongin aikana puhelin saattaa soida 5–20 kertaa päivässä ja usein koordinaattori voi joutua jättämään työn alla olevan työtehtävän, esimerkiksi tarjouksen laatimisen, vastatakseen puhelimeen. Lopetettuaan puhelun, hän on jo hetkeksi saattanut unohtaa mitä oli tekemässä ennen kuin vastasi.

Hän pääsee hetkeksi taas keskittymään tarjouksen laatimiseen, joka vaatii keskittymistä, kunnes puhelin jälleen soi ja hän hyppää uudestaan täysin eri aiheeseen, jota hän joutuu selvittämään heti puhelun jälkeen. Tämän jälkeen joku tulee kysymään häneltä apua

esimerkiksi tilaukseen liittyen ja jälleen koordinaattorin keskittymistä vaativaa työtä häiritään. Kun tämä jatkuu koko työpäivän ajan, joka päivä, voi koordinaattorilla olla päivän päätteeksi todella sekava olo eikä oikein tiedä mitä on saanut aikaiseksi työpäivän aikana. Vielä tässäkin vaiheessa hänellä saattaa olla kymmenen eri välilehteä auki, toisin sanoen kymmenen eri keskeneräistä asiaa, joita hän yksinkertaisesti ei ole ehtinyt hoitaa loppuun päivän aikana jatkuvien keskeytysten takia.

Tällainen oman työn hallinnan menettäminen on aihe, joka on herättänyt keskustelua koordinaattoritiimissä. Aiemmin koordinaattorin oli lähes mahdotonta itse vaikuttaa omaan työpäiväänsä ja sen sisältöön. Tiimissä on keskusteltu työnkuvasta ja siitä, miten sitä mahdollisesti voisi muokata, jotta työ olisi sujuvampaa, vähemmän kuormittavaa ja näin ollen myös tehokkaampaa kuin tähän mennessä.

#### 4.3 Työtehtävien ja työajan uudelleenorganisointi

Liike-elämä muuttuu ja markkina- ja taloustilanteet muuttuvat. Muutos ja kehitys on jatkuvaa. Näiden muuttuvien tilanteiden takia yritykset joutuvat organisoitumaan monella eri tasolla. Koko organisaation rakenne, henkilöstön määrä, työntekijöiden työtehtävät ja vastuualueet ovat osa-alueita, joita yritykset joutuvat pohtimaan jatkuvassa muutoksessa. Organisaatiot haluavat luonnollisesti myös kehittää toimintaansa ja näin ollen töitä organisoidaan uudelleen myös ennakoivasti. Ennakoivan organisoinnin tavoite on aiempaa parempi tuottavuuden kehittäminen, asiakaslähtöisyys, joustavuus, toimivuus, henkilöstön hyvinvointi ja työmotivaatio. (Kauhanen 2010, 47.) Työn organisoinnille on siis tarvetta, ja siksi on myös tärkeää, että Lappsetin myyntikoordinaattoreiden työtä muokataan toimivaksi tähän päivään ja markkinatilanteeseen, jotta se parhaalla tavalla hyödyttäisi sekä yritystä että yksilöä.

Koordinaattoritiimissä päädyttiin työtehtävien uudelleenorganisointiin. Tämänhetkinen, muokattu työnkuva on seuraavanlainen. Jokaisella työntekijällä on niin kutsuttu asiakaspalvelupäivä 1–2 päivää viikossa, jolloin hän on puhelin- ja chatvastuussa ja jakaa tehtäviä yleisestä myynnin sähköpostilaatikosta muille kollegoille sekä hoitaa tätä kautta tulleita asiakkaiden yhteydenottoja myös itse. Muina päivinä henkilön ei tarvitse vastata asiakaspalvelun puhelinnumeroon eikä chatiin, ja hänellä on mahdollisuus keskittyä työhönsä ilman näitä keskeytyksiä. Tässä kutsun työpäiviä asiakaspalvelupäiviksi ja keskittymispäiviksi. Kahdella henkilöllä on aina asiakaspalvelupäivä ja muilla on silloin keskittymispäivä.

Lisäksi työajassa kokeillaan liukuvaa työaikaa, jota aikaisemmin ei ole ollut. Asiakaspalvelupäivänä pätee vanha, säännöllinen työaika klo 8–16, kun taas muina päivinä saa työskennellä liukuvalla työajalla. Tällöin töihin voi saapua klo 7–9 välillä sekä lähteä klo 15–17 välillä. Tämä tuo myös tietynlaista vapautta ja helpotusta työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Lappsetilla myyntikoordinaattoritiimissä ollaan mielestäni hyvän perustason ja kehittäjätasen välissä, kun mietitään Puttosen, Hasun ja Pahkinin työhyvinvoinnin kehittämisen tasoja, joita käsittelin luvussa 2.3 (Puttonen & Hasu & Pahkin 2016, 23). Esimerkiksi etätyömahdollisuus otettiin vahvemmin käyttöön vuoden 2019 aikana. Mainittakoon, että etätyömahdollisuus on huomioitu koko yrityksessä siltä osin, kuin se soveltuu työntekijän työkuvaan. Myös liukuva työaika on syksyn 2019 aikana otettu käyttöön koordinaattoritiimissä, työajan uudelleenorganisoinnin kautta.

Näiden muutosten vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin voisi ainakin teoriassa olla positiivinen. Näin on, mikäli uskoo aivotutkijoiden Minna Huutilaisen ja Mona Moisalan ehdotuksiin työtehtävien rytmityksestä. Kirjassaan Keskittymiskyvyn elvytysopas tutkijat käyttävät esimerkkinä opintotoimistoa. Virkailijoiden työ koostuu suurimmaksi osaksi keskittymistä vaativista tehtävistä, monen pienen ongelman ratkomisesta, kymmeniin kysymyksiin vastaamisesta, mutta myös suunnittelutehtävistä, ohjeiden laatimisesta ja uusiin järjestelmiin tutustumisesta. Opintotoimistossa on myös opiskelijavastaanotto. Opiskelijan saapuminen vastaanotolle keskeyttää aina virkailijan työn. (Huutilainen & Moisala 2018, 80–81.)

Edellä oleva kuvaus sopii hyvin pitkälti myös Lappsetin myyntikoordinaattorin työkuvaan. Moni työtehtävä vaatii keskittymistä ja syventymistä. Työpäivään mahtuu kuitenkin myös paljon ongelmaratkaisua ja kymmeniin kysymyksiin vastaamista. Koordinaattorit toimivat myös asiakaspalvelijoina, eli kuten mainitsin, puhelin saattaa soida tiuhaan, jolloin työ joka kerta keskeytyy.

Huutilainen ja Moisala ehdottavat kirjassaan parempaa työn järjestelyä opintotoimiston virkailijoille. Heidän ensimmäinen ehdotuksensa on, että opiskelijoiden tulisi varata aika käynteihin ennakoon tai että vastaanottoaikoja olisi vain muutaman tunnin päivässä. Mikäli tämä ei ole toteutettavissa, he suosittelevat, että vain yksi virkailija työskentelisi kerrallaan toimistossa ja muut virkailijat saisivat tehdä töitä tilassa, jonne asiakkaille ei ole pääsyä. Tällöin jokainen virkailija saisi neljä keskittyneen, rauhallisen työskentelyn päivää ja vain yhden päivystyspäivän. (Huutilainen & Moisala 2018, 81.)

Lappsetin myyntikoordinaattoreiden työtehtävien rytmitys on hyvin identtinen edellä olevan esimerkin kanssa. On ilo huomata, että olemme myyntikoordinaattoritiimissä tietämättämme tehneet juuri niin, kuin Suomen johtavat aivotutkijatkin kehottavat. Muutoksen pitäisi siis tietää hyvää.

#### 4.4 Työtyytyväisyyskysely kartoituksen tukena

Koko Lappsetin organisaatiolle teetetään työtyytyväisyyskysely vuosittain. Tässä keskustelen ainoastaan myyntikoordinaattoreiden vastauksista pariin tämän työn osalta relevanttiin kysymykseen liittyen. Vuonna 2019 kysely toteutettiin 19.8. – 4.9.2019. Kysely osui siis ajankohtaan, jolloin koordinaattoreiden työn ja työajan uudelleenorganisointi oltiin jalkautettu. Ensimmäinen puolikas vastausajasta sijoittuu vielä vanhaan työnkuvan ja jälkimmäinen uuden työnkuvan aikaan. Tämä oli hieman harmillista, koska tuloksista on mahdotonta vetää virheettömiä johtopäätöksiä. Vastaukset ovat saattaneet erota suurestikin, sen mukaan, milloin henkilö on vastannut kyselyyn.

Kyselyssä tiedusteltiin muun muassa kokemuksesta oman työn hallinnasta ja kokemuksesta energisyydestä työpäivän jälkeen. Vastausten asteikko oli 1–5, jossa 1 oli asteikon huonoin luku ja 5 paras. Kysymyksessä oman työn hallinnasta asteikon numeron 1 määritelmä oli ”koen että työni sujuminen häiriintyy jatkuvasti” ja numeron 5 määritelmä oli ”koen työni sujuvan hyvin”. Kokemuksesta työn hallinnasta sai arvon 3,89, jota voidaan pitää melko hyvänä tuloksena. Sen sijaan energisyys työpäivän jälkeen sai huonomman tuloksen. Tässä jäätiin asteikolla tulokseen 2,67. Kysymyksessä energisyydestä työpäivän jälkeen asteikon numeron 1 määritelmä oli ”työpäivän jälkeen olen usein henkisesti väsynyt” ja numeron 5 määritelmä oli ”työpäivän jälkeen koen useimmiten oloni energiseksi”. (Lappset 2019.) Seuraavassa on tiimin jäsenten vapaita kommentteja kyselyn palautekeskustelusta:

*”Työ syö voimat. Sekavuus, puhelin soi paljon, keskeytykset väsyttävät”.*

*”Istuminen ja tietokonetyö väsyttävät”.*

*”Nyt parempi tilanne, kun kiireisin aika on ohitse”.*

*”Taukojumppaa lisää”.*

*”Asiakaspalvelupäivät, eli uudelleenorganisoinnit helpottavat”.*

*”Homma pitäisi olla monessa asiassa hanskassa, paljon muistettavaa”.*

*”Yhteydenottoja tulee niin monesta tuutista”.*

*”Etätyön mahdollisuus on hyvä, se tuo vaihtelua”.*

*”Tiimipäivät tuovat energisyyttä ja vaihtelua”.*

Nämä vastaukset antavat hyvän perustelun tälle opinnäytetyölle ja sille, että työn ja työajan uudelleenorganisointi ovat tärkeitä toimenpiteitä.

## **5 Kartoituksessa käytetty menetelmä**

### **5.1 Työn rajaus**

Koska työhyvinvointiin vaikuttaa niin moni asia, oli työ rajattava tarkkaan. Tämän opinnäytetyön rajaaminen oli sekä helppoa että haastavaa. Myyntikoordinaattorin työnkuvan uudelleenorganisointi koski työtehtäviä ja työaikaa. Näin ollen tutkittava aihe oli selkeä: tarkoituksena oli selvittää, miten nämä kaksi tekijää vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin.

Luvussa kaksi esittelin lyhyesti muutamia osa-alueita, jotka kahden edellä mainitun tekijän kanssa vaikuttavat vahvasti työhyvinvointiin. Nämä asiat ovat muun muassa työntekijän fyysinen ja henkinen hyvinvointi ja se, miten hän pitää itsestään huolta, toimitilat, avokonttorin pelisäännöt, työvälineet, sekä yritys- ja johtamiskulttuuri. Nämä osa-alueet olen rajannut pois kyseisestä työstä. Ne vaikuttavat omalta osaltaan paljonkin työhyvinvointiin, mutta pitääkseni aiheen tarpeeksi suppeana, jätin nämä kartoituksen ulkopuolelle.

### **5.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Myyntikoordinaattorin työ on hektistä, pirstaloitunutta ja täynnä keskeytyksiä. Tämä voi aiheuttaa muun muassa stressiä, tehokkuuden ja työmotivaation heikkenemistä ja oman työn hallinnan menettämistä. Nämä ovat tärkeitä työhyvinvoinnin tekijöitä ja voivat

pahimmassa tapauksessa johtaa jopa työuupumukseen. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on kysymysmuodossa seuraava: Voiko työtehtävien ja työajan uudelleenorganisoinnilla vaikuttaa myönteisesti Lappsetin myyntikoordinaattoreiden työhyvinvointiin?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kerätä kokemuksia Lappsetin myyntikoordinaattorin työtehtävien uudelleenorganisoinnista ja saada selville, onko työtehtävien ja työajan organisoinnilla ollut vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin, oman työn hallintaan, työmotivaatioon, stressinhallintaan ja koettuun työtehoon. Tässä opinnäytetyössä pyrin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

*Kuinka työtehtävien ja työajan uudelleenorganisointi on vaikuttanut Lappsetin myyntikoordinaattoreiden oman työn hallintaan, työmotivaatioon ja stressinhallintaan, ja sitä kautta työhyvinvointiin?*

*Miten Lappsetin myyntikoordinaattorit ovat kokeneet työnkuvan kehityksen, kun otetaan huomioon työtehtävien uudelleenorganisointi ja liukuva työaika?*

*Miten Lappsetin myyntikoordinaattorit kokevat työtehonsa nyt verrattuna aikaan ennen uudelleenorganisointia?*

Nämä tutkimuskysymykset valittiin, koska haluttiin saada laaja ja syvälinen käsitys siitä, miten työtehtävien uudelleenorganisointi ja liukuva työaika ovat vaikuttaneet työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi haluttiin saada selville, onko toteutetulla työtehtävien organisoinnilla ollut vaikutusta koettuun työtehoon.

### 5.3 Laadullinen tutkimus

Laadullista tutkimusta käytetään usein silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ei vielä tunneta tai siitä ei vielä ole teorioita. Siinä missä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään, kvalitatiivinen tutkimus haluaa saada syvällisempää tietoa kyseisestä ilmiöstä ja vastaamaan kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?”. (Kananen 2017, 32–33.) Edellisessä luvussa 5.2 esitetyn opinnäytetyön tavoitteen perusteella valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen opinnäytetyöni menetelmäksi.



Laadullisessa tutkimuksessa ei ole samanlaisia tiukkoja tulkintasääntöjä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysivaihetta voisi kuvailla enemmänkin syklisenä prosessina, kun taas kvantitatiivinen tutkimus on suoraviivaisempi. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston määrää ei voi määritellä etukäteen. Aineistoa on riittävästi silloin kun tutkimusongelma on ratkaistu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään haastatteluita, teemahaastatteluita tai havainnointia tiedonkeruumenetelmänä. Näillä menetelmillä saadaan laadullisen tutkimuksen tavoite, eli tietyn ilmiön syvällisempi ymmärrys, täytettyä. (Kananen 2017, 35–41.)

## 5.4 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä

### 5.4.1 Aineistonkeruumenetelmä

Valitsin opinnäytetyöni aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun teemahaastattelun. Teemahaastattelumenetelmässä valitaan etukäteen tutkimukseen liittyvät keskeiset teemat ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset. Teemahaastattelussa kysymyksiä voi tarkentaa ja syventää haastateltavien vastauksien perusteella. Tämä tekee menetelmästä joustavan. Teemahaastattelu pohjautuu tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tarkoitukseen, ja valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Haastattelu on keskustelu tutkijan ja haastateltavan eli informantin välillä, joten haastattelu edellyttää sitä, että tutkijalla ja haastateltavalla on yhteinen kieli. Haastattelu koostuu paitsi sanoista ja lauseista, myös eleistä, eli sekä verbaalisesta viestinnästä että non-verbaalisesta viestinnästä. Non-verbaalinen viestintä voi viestiä toista kuin puhe. Näin ollen tutkijalla tulee olla herkkyyttä ja taitoa tulkita puheen lisäksi muun muassa kehonkieltä. Laadullisen tutkimuksen kohde on jokin ilmiö, johon liittyy ihminen ja hänen toimintansa. Teemahaastattelu auttaa tutkijaa ymmärtämään ja saamaan käsityksen kyseisestä ilmiöstä. Teemojen avulla tutkija pyrkii selvittämään ja jäsentelemään tätä ilmiötä. (Kananen 2017, 89–90.)

Teemahaastattelussa on luonnollisesti kyseessä teema ja haastattelu. Teema on kysymystä laajempi kokonaisuus. Se on aihe, josta tutkija ja haastateltava keskusteleval. Jotta teemahaastattelulla päästään parhaimpaan lopputulokseen, edellyttää se tutkijan

ja tutkittavan samanaikaista läsnäoloa. Haastattelu tulisi siis tehdä kasvotusten. Teemahaastattelusta saatu aineisto tulee analysoida mahdollisimman nopeasti. Aineistoa analysoidessa nousee usein esille uusia kysymyksiä, joita voidaan esittää uusintakierroksella. Teemahaastattelussa käytetään toisin sanoen usein useampaa haastattelukierrosta. Näin juuri siksi, että kerätty aineisto selkiyttää tutkittavaa ilmiötä, jolloin herää uusia kysymyksiä. (Kananen 2017, 95.)

Kananen kuitenkin mainitsee, että usein aloitteleva tutkija suorittaa vain yhden haastattelukierroksen, mikä antaa ilmiöstä ja sen syvällisestä ymmärtämisestä vain pintatietoa (Kananen 2017, 95). Tämän opinnäytetyön ollessa enemmänkin kartoitus kuin tutkimus, olen sitä mieltä, että yksi haastattelukierros riittää. Tässä opinnäytetyössä toimin pelkästään kartoittajan roolissa, mutta oma syvälinen tuntemukseni työnkuvasta tukee haastatteluja. Kuten Kananenkin huomauttaa, on tutkijalla oltava jonkinlainen ennakkonäkemyks tutkittavasta ilmiöstä laatiakseen haastattelun teemat (Kananen 2017, 96).

#### 5.4.2 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin kahdella eri tavalla. Kaksi haastattelua toteutettiin kasvotusten ja kolme haastattelua toteutettiin Skype-videopuhelupalvelun välityksellä. Kaksi eri toteutustapaa johtui yksinkertaisesti logistisista syistä. Kolme haastateltavaa työskentelevät Lappsetin Rovaniemen toimistolla ja kaksi Helsingin toimistolla. Näin ollen Skype-palvelun avulla toteutetut haastattelut koskivat Rovaniemen toimipisteen työntekijöitä. Skype-videopuhelupalvelun välityksellä tehdyissä haastatteluissa käytettiin kuitenkin videoyhteyttä, jolloin minä kartoituksen tekijänä pystyin jossain määrin analysoimaan myös haastateltavien kehonkieltä ja non-verbaalista viestintää. Haastattelukerrat jäivät myös ainoastaan yhteen. Hirsjärvi ja Hurme ovat kuitenkin sitä mieltä, että teemahaastattelu ei virallisesti ota kantaa haastattelukertojen määrään tai sitä, kuinka syvällisesti aihetta käsitellään (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48).

Jotta haastattelu antaisi mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta, on haastattelun aiheet tai haastattelukysymykset hyvä antaa haastateltaville jo etukäteen. Tuomi ja Sarajärvi suosittelivatkin, että haastateltavat voisivat tutustua etukäteen kysymyksiin, teemoihin tai ainakin aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.) Noudatin tätä ja lähetin haastattelukysymykset haastateltaville kaksi päivää ennen haastatteluajankohtaa. Lähetin kysymykset sähköpostilla sellaisessa muodossa kuin ne

ovat tässäkin opinnäytetyön liitteessä 1. Lisäksi kerroin viestissäni lyhyesti aiheesta ja mitkä kartoituksen teemat ovat. Kysyin jokaiselta haastattelun alussa, olivatko he tutustuneet kysymyksiin ja kaikki vastasivat, että olivat sisäistäneet teemat ja jossain määrin myös pohtineet kysymyksiä etukäteen.

Koko tämän kartoituksen aihe on lähellä itseäni, minun ollessa yksi myyntikoordinaattoritiimin jäsen. Kuten aiemmin tässä työssä mainitsin, olen itse ollut aktiivisesti mukaan viemässä kehitysehdotuksia eteenpäin. Näin ollen aiheesta on tullut itselleni tärkeä. Pohdin tätä paljon ennen haastatteluita. Muistutin itseäni siitä, että haastatteluhetkellä en ole yksi tiimin jäsenistä, vaan ulkopuolisessa roolissa, haastattelijana. Koska aihe on tuttu ja tärkeä, niin tiedostin, että itselläni saattoi olla ennakko-odotuksia haastatteluista ja ajatuksia siitä, mitä toivoin saavani esille kartoituksessa. Pyrin aktiivisesti tiedostamaan nämä haasteet ja pysymään puhtaasti haastattelijan roolissa.

Jokaisessa haastattelussa keskustelu eteni luontevasti ja havaitsin vapautuneisuutta jokaisessa haastateltavassa. Jokaisen kohdalla non-verbaalinen viestintä oli rennon oloista, enkä voinut havaita minkäänlaista jännitystä yhdenkään haastateltavan kohdalla. Jokainen vastasi kysymyksiin avoimesti ja mielestäni kattavasti ja ilmapiiri tuntui miellyttävältä. Jokainen haastattelu käytiin äänieristetyssä neuvotteluhuoneessa.

Nauhoitin jokaisen haastattelun omaan puhelimeeni. Kolme Skype-videopuhelupalvelun avulla tehtyä haastattelua nauhoitin myös tietokoneelle. Onneksi tein näin, koska puhelimeni tekniikka ei toiminutkaan yhdessä haastattelussa eikä nauhoituksessa ollut ääniä. Haastattelu löytyi kuitenkin nauhoitettuna tietokoneeltani.

Haastattelun runko kysymyksineen löytyy liitteestä 1. Kysyin kysymykset jokaisen kohdalla suunnitellussa järjestyksessä, mutta esitin myös yksittäisiä lisäkysymyksiä vastausten perusteella. Kaikki kysymykset vaikuttivat selkeiltä ja ymmärrettäviltä, koska haastateltavat osasivat vastata niihin. Ainoastaan kahden haastateltavan kohdalla tarvittiin yksittäisiä tarkennuksia.

#### 5.4.3 Analyysimenetelmä

Aloitin alustavan analysoinnin jossain määrin jo haastatteluvaiheessa. Haastattelutilanteessa haastattelija voi jo alustavasti havainnoida eri ilmiöitä, kuinka

usein erilaiset teemat toistuvat ja hahmotella eri malleja syntyneistä havainnoista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136). Tätä neuvoa pystyin noudattamaan tekemissäni haastatteluissa. Kaikissa haastatteluissa tietyt teemat ja ilmiöt toistuivat useaan otteeseen. Toki pieniä eroja haastatteluissa oli, mutta muutama sama teema nousi esiin jokaisen kohdalla.

Analysoin tämän opinnäytetyön aineiston sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin menetelmä antaa mahdollisuuden analysoida dokumentteja sekä systemaattisesti että objektiivisesti. Dokumentiksi lasketaan kirjojen, artikkeleiden, päiväkirjojen, kirjeiden ja raporttien lisäksi myös haastattelut, puhe, keskustelut ja dialogit. Dokumentiksi lasketaan siis lähes mikä tahansa materiaali, joka on viety kirjalliseen muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Tämän työn analyysi on teorialähtöinen. Näin ollen aineiston luokittelu perustui viitekehyksessä esitettyyn tietoon ja teoriaan. (Ks. Kananen 2008, 91.)

Aineiston analyysia sanotaan metodikirjallisuudessa aineiston litteroinniksi tai koodaamiseksi. Litteroinnissa jokainen aineiston analysoija voi itse päättää, millaista koodimerkintää käyttää. Koodimerkeille ei ole mitään yhdenmukaista ohjeistusta. Aineiston luokittelu, teemoittelu ja tyypittely mielletään varsinaiseksi aineiston analyysiksi, tai analyysitekniikaksi. Luokittelu on yksinkertaista aineiston järjestämistä. Aineistosta spesifioidaan eri luokkia ja aineistosta lasketaan, kuinka monta kertaa nämä luokat esiintyvät kerätyssä aineistossa. Teemoittelu muistuttaa luokittelua, mutta teemoittelussa korostuu, mitä ennalta valituista teemoista on kerrottu. Aineiston tyypittelyssä on tarkoitus ryhmittää aineisto tietynlaisiksi tyypeiksi. Samaa teemaa koskevia näkemyksiä tiivistetään yleistykseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107.)

Jorma Kananen erottelee aineiston käsittelyn lähes samalla tavalla, käyttäen osittain eri termejä. Kananen jakaa käsittelyn seuraaviin vaiheisiin: yhteismitallistaminen (litterointi), koodaus (tiivistäminen, hajottaminen), luokittelut (kategorisointi) ja yhdistäminen (laajentaminen). Litterointi tarkoittaa erilaisten tallenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon. Tallenteita voivat olla äänitteet, kuvat ja videot. Teemahaastattelusta saatu aineisto on tarkoitus kirjoittaa tekstimuotoon niin tarkasti kuin mahdollista. (Kananen 2017, 133–134.)

#### 5.4.4 Aineiston käsittely

Nauhoitin jokaisen haastattelun, minkä jälkeen litteroin äänitteet. Työssäni käytin yleiskielistä litterointia, eli muunsin tekstin kirjakielelle, josta poistin murre- ja puhekielen ilmaisut (Kananen 2017, 135). Kirjoittaja voi kuitenkin itse jossain määrin päättää litteroinnin tarkkuudesta, mikäli uskoo Hirsjärveä, Remestä ja Sajavaaraa, jotka sanovat, ettei litteroinnin tarkkuudesta ole yksiselitteisiä ohjeita (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 222).

Litteroinnin jälkeen koodasin aineiston. Tähän kartoitukseen kerätty aineisto oli sivumäärällisesti hallittavan pituinen ja aineistoa oli helppo käydä läpi useaan kertaan. Sen vuoksi päätin koodata aineiston manuaalisesti. Koodaukseen olisin voinut käyttää myös siihen tarkoitettua atk-ohjelmaa, mutta en nähnyt sitä tarpeellisena. Koodaamiseen käytin eri värejä. Väreillä sain eroteltua tekstikokonaisuuksia toisistaan (Kananen 2008, 90).

Ensimmäisellä analyysikerralla nostin esiin aineistosta jopa seitsemän eri teemaa. Nämä olivat: keskeytykset, työn sekavuus, työn hallinta, työn organisointi, kuormitus/stressi, työn tehokkuus ja liukuva työaika. Lopulta päädyin yhdistämään samankaltaisia teemoja, minkä jälkeen sain kolme pääteemaa ja yhden alateeman. Pääteemat ovat: *Keskeytykset ja työn sekavuus*, *Työn hallinta ja organisointi* sekä *Työn kuormitus ja tehokkuus*. Alateemana on *Työajan merkitys*, joka ilmenee jossain muodossa jokaisessa pääteemassa. Seuraavassa luvussa analysoin tuloksia yksi teema kerrallaan.

Seuraavassa luvussa 6 analysoin kartoituksen tuloksia ja keskustelen tuloksista yhdessä aiemmin esitettyjen teorioiden kanssa.

## 6 Kartoituksen tulokset

### 6.1 Keskeytykset ja työn sekavuus

Keskeytykset olivat selkeästi suurin haaste ja kuormitustekijä myyntikoordinaattoreiden työssä ennen työtehtävien ja työajan uudelleenorganisointia. Jokaisen viiden haastateltavan mukaan keskeytyksiä oli päivän mittaan jatkuvasti, mikä johtui suurimmaksi osaksi asiakaspalvelusoiroista ja chatista. Näistä kanavista saattoi tulla yhteydenottoja hyvin tiuhaan ja luonnollisesti, milloin vain. Koordinaattorin työnkuvaan

kuuluu kuitenkin asiakaspalvelun lisäksi tarjousten ja tilausten käsittely, laskutus, julkisiin kilpailutuksiin osallistuminen, reklamaatioiden käsittely, aluemyyntipäällikön avustaminen ja tiimityö tämän kanssa, toiminnanohjausjärjestelmän hallitseminen ja yhteistyö sisäisesti lähes kaikkien muiden organisaation osastojen kanssa. Työnkuva on siis laaja. Seuraavana muutaman haastateltavan vastaus siihen, minkälainen työpäivä oli ennen uudelleenorganisointia:

*”Työpäivä oli ennen tosi sekava ja pirstaleinen. Ettei ole sellaista keskittymisrauhaa ollenkaan. Ja just että se koko työpäivä ja se koko viikko on täynnä keskeytyksiä.”*

*”Ennen uudelleenorganisointia työ keskeytyi, esim. kiireellisen asiakassoiton tai chatin takia, tai mistä milloinkin. Tämän ohella myös oma tiimipari (aluemyyntipäällikkö) ottaa yhteyttä useaan otteeseen päivän aikana.”*

*”Tosi sekava. Että joo, kyllä pystyy priorisoimaan siinä mielessä, että minkä työtehtävän sinä vaikka sieltä sähköpostista otat missäkin järjestyksessä. Mutta se, että se puhelin koko ajan keskeytti, niin se vei sen keskittymisen ihan pois. Ja sitten kun on vielä puhelimen lisäksi se chatti niin se keskeyttää vielä enemmän. Mutta siis sekava, ja koko ajan keskeytyksiä. Ja myös väsyttävä sen takia. ”*

Tämä tarkoitti sitä, että aiemmin koordinaattorin piti olla lähes koko ajan tavoitettavissa sekä asiakasrajapinnassa että sisäisissä viestintäkanavissa. Tämä vuorostaan aiheutti haastateltavien mukaan sekalaista, joskus jopa hieman kaoottista oloa. Sekalaisuutta ja kuormitusta aiheutti myös se, ettei koordinaattorilla juuri koskaan ollut hetkeä, jolloin olisi voinut rauhassa tehdä töitä ilman keskeytyksiä. Keskittymisrauha siis puuttui. Kolme viidestä oli sitä mieltä, että juuri keskeytykset olivat suurin haaste. Se teki työstä pirstaloitunutta. Yksi mainitsi haastavammaksi asiaksi stressinhallinnan ja yksi oman työn hallinnan.

Luvussa 3.1 käsitelin keskeytyksiä ja niiden vaikutusta työhyvinvointiin. Marja-Liisan ja Marjut Mankan (2016, 113–114) sanoin tietotyöntekijän tulee tänä päivänä tehdä monta asiaa samaan aikaan. Lisäksi työntekijän tulee olla tavoitettavissa eri kanavissa ja informaatio- ja ärsyketulva on valtava. Haastatteluiden perusteella voi koordinaattorin

aiemman työnkuvan rinnastaa juuri tähän. Puhelut ja chatti aiheuttivat keskeytyksiä ja tämä aiheutti monen koordinaattorin kohdalla työn hallinnan menetystä. Se johti joillain haastateltavilla jopa ylikuormitukseen, joka puolestaan lisäsi stressiä ja vaikutti näin ollen negatiivisesti työhyvinvointiin. Kuten Marja-Liisa ja Marjut Mankakin (2016, 114) totesivat, vaikuttaa tällainen negatiivisesti työntekijän huomiokykyyn ja muistiin. Tällöin tuottavuuskin kärsii. He mainitsivat myös, että juuri keskeytyksellisyys ja monitehtäväisyys vaikuttavat negatiivisesti työmuistimme informaationkäsittelykapasiteettiin. Kapasiteetti ylittyy helposti nimenomaan keskeytysten takia. Tämä ongelma kiteytyi hyvin yhdessä vastauksessa:

*”Jos oli sellainen päivä, että puhelin soi tosi, tosi paljon, niin tuntui että koko päivä ja kaikki työtehtävät olivat yksi kaaos. Sinä et saa mitään tehtyä. Ja ajattelet, että minä teen tämän jutun nyt, ja tarvitsen siihen keskittymistä. Päätät, että nyt minä teen tämän. Sitten siihen tulee puhelu, joka onkin paljon kiireisempi ja sinun on pakko alkaa tehdä sitä. Niin se kaikki, tai välillä tuntui siltä, ettet saa mitään valmiiksi. Vaan kaikki jää kesken.”*

Luvussa 3.2 tarkastelin Huotilaisen ja Moisalan (2018, 62) esittämää tehtävänvaihtokustannusta. Lappsetin koordinaattoreiden työnkuva ennen uudelleenorganisointia aiheutti nimenomaan näitä tehtävänvaihtokustannuksia, jotka ovat tehtävien tekemisen hidastuminen, virheiden määrän kasvu ja kuormituksen lisääntyminen. Jokaisessa viidessä haastattelussa kävi ilmi, että tämä monen tehtävän samaan aikaan tekeminen tuntui raskaalta ja tehottomalta.

Työtehtävien uudelleenorganisoinnin myötä koordinaattorin työ ei enää ole samanlaista monen asian yhtäaikaista tekemistä. Viikossa on keskittymispäiviä, jolloin keskeytykset on pystytty eliminoimaan suhteellisen hyvin. Toki kiireellisiä ja yllättäviä asioita tulee ajoittain vastaan. Pääasiassa voi kuitenkin saattaa asioita helpommin loppuun asti, eivätkä työtehtävät jää roikkumaan pitkäksi aikaa. Aiemmin keskeytykset johtivat siihen, ettei asioita saanut hoidettua kerralla loppuun. Kaikki viisi haastateltavaa painotti myös sitä, että vähentyneet keskeytykset ovat madaltaneet stressitasoja.

Työn uudelleenorganisointi on siis noudattanut Kalakosken ja Valtosen neuvoja (Kalakoski & Valtonen), joissa työ on järjestetty niin, että koordinaattori helpommin voi hoitaa työtehtäviään omaan tahtiin ja keskittyä yhteen asiaan kerralla.

Keskittymispäivinä koordinaattorilla on mahdollisuus minimoida häiriötekijöitä paremmin kuin ennen työtehtävien uudelleenorganisointia.

*”Oman työn hallinta on helpompaa. Aivot eivät ole yhtään niin ylikierroksilla. Ja oikeasti kun on se rauha tehdä sitä juttua.”*

*”Varsinkin jos on vaikka joku laskutusjuttu mihin tarvitsee aikaa ja keskittymistä. Ja silloin ei kukaan voi soittaa sinulle tai muuta. Niin se on paljon helpompi laittaa sinne työpäivään johonkin vaiheeseen. Että teen sen vaikka tuossa vaiheessa ja yleensä sinä pystyt sen siinä vaiheessa tekemäänkin. Niin se on paljon helpompaa.”*

## 6.2 Työn hallinta ja organisointi

Oman työn hallinta on yksi työhyvinvoinnin tärkeimpiä osa-alueita. Kuten Ojala ja Ahonen (Ojala & Ahonen 2005, 59.) esittävät, heikko oman työn hallinta aiheuttaa enemmän stressiä. Jos työssä on kovat vaatimukset mutta työntekijä voi itse vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiinsa, tuottaa se motivaatiota. Tämä keskustelu on hyvin lähellä myös Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan mallia (Manka 2016, 26; Karasek 1979).

Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että töiden priorisointi ja hallinta oli huomattavasti vaikeampaa ja ajoittain lähes mahdotonta, ennen työtehtävien uudelleenorganisointia. Pidempi ura ja näin ollen pidempi kokemus koordinaattorina työskentelystä oli yhden haastateltavan mielestä auttanut töiden hallinnassa jonkin verran. Kokemus on opettanut työn hallintaa, mutta hänenkin mielestään priorisointi oli selvästi haastavampaa ennen uudelleenorganisointia. Haastateltavat antoivat tälle syyksi sen, että joutuu koko ajan olemaan tavoitettavissa joka kanavan kautta, päivän aikana työ keskeytyy jatkuvasti ja eteen tulee koko ajan kiireellisiä asioita hoidettavaksi. Tämä johtui siitä, että jokainen koordinaattori vastasi aiemmin joka päivä asiakaspalvelusoihtoihin, joita saattoi tulla tiuhaan. Lisäksi jokainen yritti samalla hoitaa myös tiimiparinsa, eli aluemyyntipäällikön pyytämiä tehtäviä. Kiireisimpänä aikana työpäivä saattoi olla lähinnä selviytymistä, sanoi kaksi haastateltavaa.

Näin ollen työntekijällä ei ollut juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa työtehtäviinsä tai työtahtiinsa. Sen määrittä aina joku muu, asiakas, oma tiimipari tai joku muu. Työntekijä oli saattanut priorisoida töitään ja suunnitella päivän kulkua, mutta se muuttui lähes



poikkeuksetta monta kertaa päivässä. Priorisoinnin teki lopulta aina joku muu. Tämä aiheutti kolmen haastateltavan mielestä oman työn hallinnan menettämistä.

Nämä ongelmat voidaan rinnastaa Karasekin työn hallinnan ja vaatimusten malliin, jonka esittelin luvussa 2.6. Pahimmillaan työn hallinnan ja vaatimusten tasapaino on joillain koordinaattoreilla johtanut passiivisuus -ulottuvuuteen, jolloin työ on ollut stressaavaa ja kuormittavaa. Toisin sanoen työn hallinta on ollut matalalla tasolla, kun taas vaatimukset ovat olleet korkeat.

Kaikkien haastateltavien mielipide oli, että työtehtävien uudelleenorganisoinnin myötä työn hallinta ja töiden organisointi on huomattavasti helpompaa. Nyt kun työntekijöillä on erilliset päivät, jolloin he ovat vastuussa asiakaspalvelusta ja erilliset päivät, jolloin saavat keskittymisrauhaa, voi työpäiviä suunnitella paljon paremmin. Haastateltavat kertoivat, että työn hallinta ja organisointi on paljon helpompaa, kun tietää milloin voi tehdä töitä rauhassa ja milloin sinut saatetaan keskeyttää. Uudistuksen jälkeen voi siis paremmin itse vaikuttaa milloin tekee mitään työtehtäviä ja missä tahdissa. Esimerkkinä kolme haastateltavaa kertoi, että jos työn alla on jokin vaativampi työtehtävä, joka vaatii keskittymistä, sen voi suosiolla ajoittaa ns. keskittymispäivälle. Silloin tietää, ettei keskeytyksiä juuri tule, ja voi rauhassa tehdä tämän työn alusta loppuun. Tämä vähentää myös virheiden määriä, kun ajatukset säilyvät yhdessä asiassa kerrallaan. Seuraavaksi yhden haastateltavan kuvaus työpäivästä, miltä se nykyään tuntuu, työn uudelleenorganisoinnin jälkeen:

*”Työpäivä on paljon rauhallisempi ja organisoidumpi, ja stressittömämpikin. Toki riippuu päivästä. Välillä voi nimittäin olla sellaisia super, super stressaavia päiviä, vaikka sinulla ei olisi hirveästi edes hommaa. Riippuu vähän niistä hommista. Mutta siis paljon rauhallisempi ja minun mielestäni paljon mukavampi. On aikaa tehdä ja helpompi miettiä, että mitä teet missä vaiheessa. Ja jos ei ole asiakaspalvelupäivä, niin on aikaa tehdä niitä hankalia, keskittymistä vaativia juttuja. Jotenkin vain paljon helpompaa.”*

Mankan ja Moisalan (2018, 95–96) esittämä uusi ”työaikalaki” on hyvä työkalu suunnittelemaan työpäivää ja työtehtävien sijoittamista. Tämä ”työaikalaki” on nyt työn uudelleenorganisoinnin jälkeen myös helpompi toteuttaa. Asiakaspalvelupäivät, joita koordinaattoreilla on 1–2 päivää viikossa, uudelleenorganisoinnin myötä, ovat edelleen hieman hektisempiä ja niinä päivinä keskeytyksiä tulee. Mutta keskittymispäivinä voi

työtehtävien järjestyksen päättää itse. Neljä haastateltavaa kertoikin hyödyntävänsä tätä. Keskittymispäivänä voi työntekijöiden mielestä paremmin vaikuttaa päivän kulkuun ja aikatauluttaa työtehtävänsä itselle sopivaksi. Kaksi henkilöä kertoi, että he keskittyvät paremmin aamupäivästä, jolloin he mieluummin tekevät vaativampia ja keskittymistä vaativia tehtäviä. Iltapäivällä keskittyminen ei välttämättä enää ole niin hyvä, jolloin voi tehdä enemmän rutiinitöitä tai ns. silpputöitä, jotka eivät samalla tavalla vaadi keskittymistä. Nykyään heidän ei siis enää tarvitse tehdä selvitystyötä samalla kun yrittävät keskittyä johonkin toiseen tehtävään. Oman työn suunnittelusta ja organisoinnista seuraavaksi kaksi vastausta:

*”Suurin ero entiseen on varmaan just se työn suunnittelu. Se on isoin muutos. Nyt voi paremmin suunnitella. Kun itse tietää ja muut tietävät, että ”asapäivänä” se on sitä ja seuraavana päivänä se on tota. Helpompi työn organisoitin on varmastikin suurin ero entiseen.”*

*”No nyt pystyy paljon tarkemmin itse miettimään mitä tekee missäkin vaiheessa työpäivää. Jos vaikka tietää, että ensin tarvitsee aika, jolloin vain näpyttelee esimerkiksi tilauksia koneelle. Ja sitten ei ole samaan aikaan selviteltäviä asioita. Loppupäivästä, kun keskittyminen ei ehkä enää ole niin hyvä, niin voi tehdä asioita, jotka eivät sitä vaadi. Ja nyt kun tietää ettei se oma puhelin soi enää niin paljon, niin pystyy helpommin ottamaan puheluita välissä, jos jotakin tulee. Tai sitten kun on asiakaspalvelupäivä, nii ei ota siihen mitään vaativia työtehtäviä. Sekin helpottaa, kun tietää että pystyy niin paljon paremmin panostamaan asiakaskontakteihin asiakaspalvelupäivänä). Silloin ei ajattele niitä muita jonossa olevia työtehtäviä, kuin vasta huomenna.”*

Paitsi että kuluva työpäivä on helpompi suunnitella, on haastateltavien mielestä helpompaa suunnitella myös tulevaa työpäivää ja työviikkoa. Työskentely tuntuu kaiken kaikkiaan jouhevammalta ja organisoidummalta. Liukuva työaika on myös tuonut helpotusta. Sen avulla oli jokaisen mielestä helpompaa yhdistää työ ja vapaa-aika, minkä kaikki kokivat tärkeäksi asiaksi. Kaksi viisi haastateltavaa mainitsi myös hyvänä asiana sen, että asiakaspalvelupäiviä voi vaihtaa kollegan kanssa keskenään. Jos siis jollakulla on tiedossa pitkä ja tärkeä kokous, joka sattuu omalle asiakaspalvelupäivälle, on se helppo vaihtaa kollegan kanssa. Tässä korostuu myös hyvä tiimityöskentely.

Neljä viidestä haastateltavasta toivoi vielä jatkokehityksiä myyntikoordinaattorin työnkuvaan. Työnkuvaan kaivataan yleisesti ottaen edelleen selkiytystä ja selkeämpää roolia. Kehitysehdotuksiin kuuluivat myös manuaalisen työn vähentäminen, tarkemmat ohjeet töiden priorisointiin ja henkilöstön koulutuksia. Tiedonsaannin helppoutta peräänkuulutettiin myös, mikä juontaa juurensa selkeämpiin sisäisiin prosesseihin ja parempaan organisaation sisäiseen kommunikointiin.

### 6.3 Työn kuormitus ja työtehokkuus

Rauramon työhyvinvoinnin portaiden esittelyssä (luku 2.7) todettiin, kuinka tärkeää oikeanlainen työkuorma on. Työkuorma löytyy nimittäin portaikon ensimmäiseltä askelmalta, ja kuvastaa näin ollen työntekijän perustarvetta työelämässä. Työn kuormitus on siis yksi tärkeimmistä pilareista työhyvinvoinnin kannalta. Tässä yhden haastateltavan vastaus siihen, mikä oli suurin haaste ennen uudelleenorganisointia:

*”Työpäivät olivat kuormittavia. Ja keskeytyksiä oli koko ajan. Niin se oli minun mielestäni ehkä kaikista isoin haaste.”*

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työ oli kuormittavampaa ennen työtehtävien ja työajan uudelleenorganisointia. Yli puolet haastateltavista kertoivat, että kokivat kovempia paineita ja enemmän stressiä aiemmin. Ennen työpäivä saattoi olla niin kuormittava, että työpäivän jälkeen työntekijä oli niin väsynyt, että joutui ottamaan päiväunet heti kotiin päästyään. Tämän oli aiheuttanut työpäivän sekava tai jopa kaoottinen olotila, jonka syynä olivat jatkuvat keskeytykset työpäivän aikana ja tunne siitä, että koko ajan täytyy olla tavoitettavissa joka kanavassa. Keskeytykset aiheuttivat sen, että ajatus saattoi katketa jatkuvasti, kun piti tehdä montaa asiaa samaan aikaan. Samalla se tuntui tehottomalta. Työ oli, ja on edelleen, joiltain osin manuaalista työtä ja muistinvaraisia asioita on paljon. Myös tämä on ollut kuormittavaa. Aiemmin, kun työntekijä teki monta asiaa saman aikaan, se saattoi johtaa siihen, ettei yhtäkään tehtävää saanut vietyä loppuun asti. Moni asia jäi siis aina kesken. Marja-Liisa ja Marjut Manka (2016, 113–114) painottavat, että informaatio- ja ärsyketulva johtavat herkästi ylikuormitukseen. Tämä ylikuormitus lisää stressiä ja vaikuttaa negatiivisesti työntekijän hyvinvointiin. Keskeytykset ja monitehtäväisyys työssä aiheuttavat stressitasojen kohoamista. Haastatteluissa tuli esiin juuri tämän kaltaisia oireita:

*”Suurin haaste ennen uudelleenorganisointia oli stressinhallinta. Ja sellainen, että sinulla ei pysy ajatukset koossa, päässä, ihan ehdottomasti. Koska siinä tuli helposti sellainen olo, että kaikki on levällään etkä sinä saa mitään tehtyä ja kaikki on ihan sekaisin. Usein työpäivän jälkeen saatoinkin olla ihan puhki. Jotenkin kun aivot käyvät niin ylikierroksilla. Niin ehdottomasti se.”*

Nyt, työn uudelleenorganisoinnin myötä, stressitasot ovat yleisesti ottaen laskeneet ja työntekijöiden henkinen kuormitus on vähentynyt. Työtehtävien uudelleenorganisointi on mahdollistanut sen, että keskeytyksiä on huomattavasti vähemmän. Työ ei enää tunnu yhtä sekavalta, mikä helpottaa stressinhallintaa ja luo tunteen tehokkaammasta työnteosta. Kun häiriötekijöitä saa helpommin poistettua, on myös helpompi keskittyä yhteen asiaan kerralla. Näin työntekijän ajatus ei enää samalla tavalla katkea, eikä hän aina joudu miettiä tehtävään palatessaan, mihin hän mahtoi jäädä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työnteko tuntuu nykyään tehokkaammalta. Yhteenvetona voisi todeta, että Karasekin työn hallinnan ja vaatimusten mallista katsottuna (Manka 2016, 26; Karasek 1979), koordinaattorin työ on jossain määrin siirtynyt lähemmäs kohti aktiivisuus-ulottuvuutta. Vastausten perusteella stressitasot ovat laskeneet:

*”Ei ole enää samalla tavalla kovia paineita siitä, että sinun pitää olla koko ajan tavoitettavissa joka kanavassa. Stressi on vähentynyt tosi paljon, mikä on hyvä.”*

*”On siis ihan valtava ero. Ylipäättänsä minun mielestäni työpäivät ovat rauhallisempia. Että vaikka tekemistä olisi paljon, niin pystyy oikeasti vaikka miettimään aamulla, että mitä minä nyt teen tänään, mitä minä priorisoin, millä on oikeasti kiire. Ja ei tarvitse ehkä sellaista multitaskausta niin paljon ja joka suuntaan sohimista siis. Ja tietenkin itsellä on fiilis, ettei ole niin stressaantunut kuin silloin kun tulee niitä keskeytyksiä koko ajan.”*

Neljä haastateltavaa oli sitä mieltä, että varisinkin keskittymispäivinä stressiä on huomattavasti vähemmän, jos yhtään. Sen sijaan asiakaspalvelupäivät saattavat edelleen olla kuormittavia, mutta silloinkin on yleisesti tunne siitä, että saa sen päivän tehtävät hoidettua. Asiakaspalvelupäiviä on kuitenkin vähemmän kuin aikaisemmin. Niihin on myös helpompi valmistautua ja asennoitua, kun tietää minkälainen päivä on tulossa, ja että seuraavana päivänä saa kuitenkin työskennellä rauhassa. Neljän

haastateltavan mielipide oli, että asiakaspalvelupäivät kuitenkin tuntuvat hieman kevyemmiltä uudelleenorganisoinnin jälkeen.

*”Aspapäivät eivät ehkä ole niin tehokkaita, mutta olen ottanut sellaisen ajatuksen, että pääasia on hoitaa asiakkaiden yhteydenotot silloin. Tehokkaampia ovat ne päivät, jolloin voi keskittyä rauhassa. Aspapäivä tuntuu kuitenkin nyt kevyemmältä, vaikka silloin tulee mitään sattua.”*

Koettu työtehokkuus oli selvästi parantunut uudelleenorganisoinnin myötä. Vaikkei tähän tekijään ollut varsinaista mittaria, jolla olisi voinut todentaa tehokkuuden kohonneen, puhuvat nämä vastaukset puolestaan:

*”No kyllä minä voisin kuvitella, että työnteko on nyt tehokkaampaa. Just nimenomaan sen työn organisoinnin ja ajankäytön ja kaikkien häiriöiden poissulkemisen takia. Niin on se. Ja jos ajatellaan ”aspapäivää” sesonkina, niin ainakin saa sitten keskittyä vain siihen, etkä sähellä toisella kädellä jotakin muuta. Vaikka myyjälle jotakin. Tai tiedusteluja (myyjältä) joita hän sitten voi kysellä joltakin muulta (koordinaattorilta). Kyllä on minusta hyvä tällainen jaottelu. Uskon, että se lisää tehokkuutta, koko tiimissä.”*

*”Minun mielestäni paljon tehokkaampi. Koska nyt saa keskittyä niihin juttuihin ihan kunnolla ja sinä voit vaikka tehdä jonkun ison työlään työtehtävän yhdeltä istumalta. Eikä niin, että siihen koko ajan tulee keskeytystä ja keskeytystä ja taas joutuu uudestaan miettimään, että mitä tässä oli tekemässä ja mitä piti tehdä seuraavaksi. Minun mielestäni joo, tehokkaampaa. Koska on oikeasti aikaa paneutua niihin asioihin ja on se rauha tehdä niitä töitä.”*

Liukuva työaika on lähes kaikkien mielestä vähentänyt stressiä. Nyt on helpompi yhdistää työ ja vapaa-aika ja joillakin tiukka työaika aiheutti stressiä. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että liukuva työaika on ainoastaan positiivinen asia. Yksi haastateltava kertoi, ettei juurikaan voi hyödyntää liukuvaa työaikaa. Tästä huolimatta hän oli iloinen niiden puolesta, jotka sitä voivat hyödyntää. Lisäksi hän sanoi, että hänelläkin on kuitenkin tunne siitä, että pääsee itse vaikuttamaan työhönsä ja tässä tapauksessa työaikaansa. Hän painotti vaikuttamisen mahdollisuutta ja sen tärkeyttä. Se luo mielikuvan, että työnantaja luottaa työntekijään. Kaikki haastateltavat olivat sitä

mieltä, että liukuva työaika helpottaa työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista. He kertoivat, että tämä luo vapauden tunnetta ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Tämä vuorostaan vähentää stressiä. Tämä käy ilmi haastateltavien seuraavista kommentteista:

*"Minun mielestäni se on erinomainen. Se helpottaa sumplimista ja oman elämän organisointia. Elämässä on paljon muutakin kuin tämä työ."*

*"On se parempi. Pystyy paremmin suunnittelemaan omat menonsa. Ei tunnu myöskään yhtä tiukalta enää se 8–16 silloin kun sitä tekee. Tykkään siitä, että on edes se pieni mahdollisuus vaikuttaa."*

*"Niin kuin täälläkin on todettu, että aika usein se työaikakin on järjestelykysymys. Vaikka olisikin asiakaspalvelussa niin siinä voi olla vuorot. Ettei ole välttämätöntä, että me kaikki olemme siinä kaoottisessa ja kuormittuneessa tilassa koko ajan. Se ei ehkä palvele asiakastakaan eikä ainakaan paranna meidän työhyvinvointiamme. Mutta minusta se on siis ihan vaan tosi iso plussa koska varmaan kaikki tietävät, että nykyhaaste on just se työn ja arjen tasapainottaminen. Miten sinä ehdit hoitaa kaikki jutut, jos sinulla on lapsia tai lemmikkejä, sairaat isovanhemmat tai ihan mitä tahansa. Niin on kyllä ihan tosi iso plussa."*

Kuten Puttonen, Hasu ja Pahkin (2016) esittävät raportissaan, liukuva työaika antaa työntekijälle mahdollisuuden palautumiseen ja se tukee työntekijän terveyttä. Se vaikuttaa myös mahdollisten virheiden määrään työssä. Työajalla on myös suuri merkitys jopa työturvallisuuteen. Näin ollen voi sanoa, että liukuvan työajan käyttöönotto on ollut todella hyvä muutos ajatellen koordinaattoreiden työhyvinvointia. Haastateltavat kiteyttivät edellä mainittujen kirjoittajien sanat hyvin toteamalla, että elämänhallinta on kokonaisuudessaan helpompaa nyt, kun liukuva työaika on otettu käyttöön.

Yksi haastateltavista kertoi aluksi epäilleensä, tuleeko uudelleenorganisointi onnistumaan, ja kertoi olevansa hieman skeptinen koko ajatukselle. Haastattelussa hän kuitenkin kertoi, että hän on erittäin tyytyväinen uudistuksiin ja että nykyään töihin on paljon mukavampi ja rennompaa tulla. Hän yhtyi siis kollegoidensa mielipiteisiin siitä, että tämä uudistus oli pelkästään hyvä asia.

Myös työajan uudelleenorganisointi on omalta osaltaan vaikuttanut siihen, että koordinaattorin työn vaatimusten ja hallinnan välinen suhde on hieman enemmän tasapainossa. Taas voidaan siis todeta, että olemme lähempänä aktiivisuus -ulottuvuutta Karasekin mallissa (Manka 2016, 26; Karasek 1979).

Kaksi haastateltavaa toi myös esille sisäisen viestinnän. Aiemmin, kun kaikki koordinaattorit vastasivat asiakaspuheluihin päivittäin, saattoi kaksi tai useampikin koordinaattori olla tekemisissä saman asiakkaan kanssa, mikäli asiakas oli yhteydessä yritykseen enemmän kuin kerran samana päivänä. Tämän kaltainen tilanne saattoi olla, mikäli kyseessä oli kiireellinen, selvitystä vaativa asia. Tällöin asiakas on saattanut soittaa useampaan kertaan yleiseen asiakaspalvelunumeroon, jolloin siellä ei aina vastaa sama henkilö, kun vastaajia on yhteensä seitsemän. Tällöin koordinaattorit joutuivat useasti kysymään toisiltaan, kuka oli jutellut kenenkin asiakkaan kanssa tai että kenellä oli jo jokin asia työn alla. Tämä aiheutti turhaa sisäistä viestintää. Haastateltavat kokivat siis, että nyt kun asiakaspalvelunumeroon vastaa vain kaksi henkilöä kerralla, on heidän helppo kommunikoida pelkästään keskenään sen päivän asiakasyhteydenotoista ja työn alla olevista asioista. Turha sisäinen viestintä on siis vähentynyt huomattavasti, mikä omalta osaltaan tekee työstä hieman tehokkaampaa ja ajan voi käyttää hyödyllisemmin. Yksi mielipide oli, että tämä on jopa saattanut vaikuttaa positiivisesti asiakaspalveluun:

*”Nyt kun se asiakaspalveluvastuu on tietyillä henkilöillä, niin he pystyvät hoitamaan ne aspa-asiat nopeammalla syklillä, eivätkä ne jää roikkumaan. Tämä pitäisi melkein mitata asiakastytytyväisyyskyselyllä”.*

*”Toisekseen se, että kun asiakaspalvelu oli levällään seitsemän ihmisen kesken yhden päivän aikana, aiheutti se turhia skypekeskusteluja missä mietitään, kuka on sanonut mitäkin ja mille asiakkaalle. Meillä ei enää ole näitä keskusteluja. Nyt meillä on kaksi ihmistä (aspapäivänä) jotka pystyvät kommunikoimaan sen asian keskenään. Uskon, että nyt me kaikki säästymme sellaiselta turhalta.”*

Lopuksi oli myös ilahduttavaa kuulla, että kaikki haastateltavat saivat omasta mielestään olla mukana tässä muutosprosessissa. Jokainen oli sitä mieltä, että työn ja työajan uudelleenorganisoinnista oli puhuttu koko tiimin kesken ja että jokaisella oli mahdollisuus osallistua kertomalla mielipiteensä. Joku osallistui enemmän kuin joku toinen, mutta

kaikki olivat tulleet kuulluksi. Se on äärimmäisen tärkeää, kun on kyse muutosprosessista.

## 7 Johtopäätökset

Tässä luvussa teen yhteenvedon kartoituksen tuloksista ja tarkastelen tuloksia tutkimusongelman sekä tutkimuskysymysten kautta. Vastaan ensin jokaiseen tutkimuskysymykseen erikseen, jonka jälkeen annan vastauksen tutkimusongelmaan.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli: *Kuinka työtehtävien ja työajan uudelleenorganisointi on vaikuttanut Lappsetin myyntikoordinaattoreiden oman työn hallintaan, työmotivaatioon ja stressinhallintaan ja sitä kautta työhyvinvointiin?*

Työtehtävien ja työajan uudelleenorganisointi on kaiken kaikkiaan ollut positiivinen ja toivottu edistysaskel myyntikoordinaattorin työnkuvassa. Lähes kaikkien työntekijöiden stressitasot ovat heidän omasta mielestään laskeneet ja stressinhallinta on helpompaa. Tähän on vaikuttanut se, että työntekijöillä on uudelleenorganisoinnin myötä huomattavasti paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työpäiväänsä ja työtahtiinsa. Iso ero verrattuna aikaan ennen uudelleenorganisointia on juuri se, ettei työntekijöillä enää ole yhtä paljon stressiä ja paineita. Oman työn hallinta on nykyään helpompaa, kuten myös töiden priorisointi. Yli puolet haastateltava mainitsi, että työ tuntuu rennommalta ja mukavammalta, nyt kun uudistukset on tehty. Tästä voi päätellä, että uudelleenorganisointi on vaikuttanut positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin.

Toinen tutkimuskysymykseni oli: *Miten Lappsetin myyntikoordinaattorit ovat kokeneet työnkuvan kehityksen, kun otetaan huomioon työtehtävien uudelleenorganisointi ja liukuva työaika?*

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että sekä työtehtävien organisointi että liukuvan työajan käyttöönotto ovat vaikuttaneet myönteisesti koko työnkuvaan. Yleinen mielipide oli, että omaan työhön on nykyään helpompi vaikuttaa. Liukuva työaika on helpottanut työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, mikä vuorostaan vähentää stressiä ja aikatauluhaasteita. Yhteenvetona totean, että työnkuva on kehittynyt parempaan suuntaan uudelleenorganisoinnin jälkeen. Työnkuvaan kaivattiin edelleen



jatkokehityksiä, mutta tämä työn ja työajan uudelleenorganisointi on ollut todella hyvä alku.

Kolmas tutkimuskysymyksenäni oli: *Miten Lappsetin myyntikoordinaattorit kokevat työtehonsa nyt verrattuna aikaan ennen uudelleenorganisointia?*

Työtehon mittaamiseen ei löytynyt sopivaa mittaria, minkä vuoksi työtehtävien ja työajan uudelleenorganisoinnin vaikutus työtehoon on pelkästään subjektiivinen kokemus tässä opinnäytetyössä. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että työnteko yleisesti ottaen tuntuu tehokkaammalta nykyään. Etenkin keskittymispäivät, jolloin työntekijä saa tehdä töitä ilman suurempia keskeytyksiä, ovat kaikkien mielestä tuntuneet tehokkailta. Asiakaspalvelupäivät voivat edelleenkin olla aika kiireisiä eivätkä ne välttämättä tunnu yhtä tehokkailta. Useimpien haastateltavien mielipide oli kuitenkin, että myös asiakaspalvelupäivinä saa sinä päivänä saapuneita yhteydenottoja ja selvitettäviä asioita hoidettua paremmin kuin aikaisemmin. Tieto siitä, että asiakaspalvelupäivänä työntekijä on vastuussa asiakaspalvelusta ja sen kanavista, keventää mieltä. Työntekijä tietää, että muut työtehtävät hän voi tehdä seuraavana päivänä, kun on keskittymisrauha.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli seuraava: Voiko työtehtävien ja työajan uudelleenorganisoinnilla vaikuttaa myönteisesti Lappsetin myyntikoordinaattoreiden työhyvinvointiin? Vastaus kysymykseen on kyllä. Työtehtävien ja työajan uudelleenorganisoinnilla voidaan vaikuttaa myönteisesti Lappsetin myyntikoordinaattoreiden työhyvinvointiin. Sen osoittaa tämän kartoituksen tutkimustulokset.

## 8 Pohdinta

### 8.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu on erilainen kuin määrällisen tutkimuksen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkijan arviointiin ja näyttöön. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivinen luotettavuus on lähes mahdotonta saavuttaa. Tavallisesti luotettavuutta mitataan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti kertoo, saataisiinko samat tutkimustulokset, mikäli sama tutkimus tehtäisiin uudestaan. Tällöin uusintamittaus vahvistaisi tutkimustulokset. Validiteetti kertoo sen, että on tutkittu oikeita asioita. Validiteetti analysoi tutkimuksen suunnittelua, toisin

sanoen tutkimusasetelmaa ja myös sitä, että aineiston analyysi on tehty oikein. Seuraavia tekijöitä käytetään usein laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä: informantin vahvistus, vahvistettavuus, arvioitavuus tai dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, saturaatio ja aikaisemmat tutkimukset. (Kananen 2017, 175–176.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuuskriteereinä olen käyttänyt arvioitavuutta eli dokumentaatiota, ja saturaatiota. Arvioitavuudella voidaan jäljittää tehtyjä ratkaisuja ja arvioida niitä. Tämä tarkoittaa, että kaikista valinnoista, kuten aineistonkeruu-, analysointi- ja tutkimusmenetelmävalinnoista, tulee löytyä perustelut. Arvioitavuuteen liittyy myös se, että tutkimusaineisto pitää säilyttää. Sen avulla aineiston aitous ja tulosten luotettavuus voidaan todentaa. (Kananen 2017, 178.) Näitä sääntöjä olen myös noudattanut.

Saturaatiolla, eli kyllääntymisellä tarkoitetaan, että eri lähteistä saadut tutkimustulokset alkavat toistua. Tämä tarkoittaa, että kun esimerkiksi haastatteluissa haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään, on saturaatio saavutettu. Tällöin voi olettaa, ettei siitä seuraavien haastatteluiden vastaukset enää antaisi mitään uusia tuloksia. (Kananen 2017, 179.) Viiden teettämäni haastattelun vastaukset alkoivat selvästi toistaa itseään ja vastaukset olivat kaiken kaikkiaan samankaltaisia. Viimeisen haastattelun jälkeen olin tyytyväinen lopputulokseen ja varma siitä, että olen saavuttanut kyllääntymispisteen.

Haastattelut sujuivat mielestäni onnistuneesti. Olisin mieluusti toteuttanut kaikki haastattelut kasvotusten, mutta Skype-videopuhelun avulla myös etähaastattelut onnistuivat hyvin. Kaikki haastateltavat olivat rentoja, mihin saattoi osittain vaikuttaa se, että tunsin jokaisen haastateltavan entuudestaan.

Parannettavaakin jäi. Nauhoitin jokaisen haastattelun ja kuuntelin niitä jälkeenpäin. Nauhoitukseen käytin omaa puhelintani ja Skypellä toteutetut haastattelut nauhoitin paitsi puhelimeen, myös tietokoneelle. Se oli hyvä päätös, koska yhden haastattelun kohdalla puhelimeni oli nauhoittanut ilman ääntä. Näin ollen oli hyvä, että haastattelu löytyi myös tietokoneeltani. Yksi tekninen vika tuosta samaisesta nauhoituksesta kuitenkin löytyi, kun tietokoneen oli jättänyt nauhoittamatta viimeisen kysymyksen. Onneksi pystyin vielä jälkikäteen kysymään kysymyksen uudestaan kyseiseltä haastateltavalta. Tämä kuitenkin muistutti, ettei koskaan voi olla liian varma tekniikan suhteen ja laitteet on ehdottomasti testattava ennen käyttöä. Ja tärkeät asiat, kuten haastattelut, voi olla hyvä nauhoittaa kahdella laitteella varmuuden vuoksi.

Haastattelukysymykset toimivat pääasiassa hyvin. Teemat pyörivät paljon samojen aiheiden ympärillä ja pari kysymystä oli hyvin lähellä toisiaan. Huomasin myös jälkikäteen, etten kysynyt suoraan, oliko työn ja työajan uudelleenorganisoinnista negatiivisia kokemuksia. Sain tosin siihen epäsuoria vastauksia jokaisesta haastattelusta. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että uudelleenorganisointi on ollut erittäin hyvä asia. Sain kaiken kaikkiaan toivomani tiedon haastatteluista, joten olen tyytyväinen kysymyksiini. Otan kuitenkin opikseni, että kannattaa tehdä useampi testihaastattelu ja todella panostaa haastattelukysymyksiin.

Kartoituksessa on tosin huomioitava yksi tärkeä seikka. Tämä kartoitus ja siihen liittyvät haastattelut toteutettiin vuoden rauhallisimpana aikana, juuri ennen vuoden vaihdetta. Tämä tarkoittaa jo itsessään selvästi rauhallisempaa työtahtia ja hieman pienempää työmäärää kuin kiireisimpänä aikana, joka ajoittuu maaliskuusta loka-marraskuulle. Tämä seikka vaikuttaa luonnollisesti tämän kartoituksen lopputuloksiin. Tästä jokainen haastateltava myös huomautti. Nähtäväksi siis jää, miten asiakaspalvelupäivät ja keskittymispäivät on mahdollista toteuttaa kiireisimpänä aikana.

## 8.2 Pohdintaa opinnäytetyöprosessista

Kaiken kaikkiaan olen erittäin tyytyväinen tähän opinnäytetyöhön. Aihe on lähellä sydäntäni ja minulla oli aito halu selvittää, onko Lappsetin myyntikoordinaattoreiden työhyvinvointiin voitu vaikuttaa positiivisesti uudelleenorganisoimalla työtehtäviä ja työaika. Kuten tuloksista kävi ilmi, on uudelleenorganisointi todella ollut kaikin puolin hyvä kehitys myyntikoordinaattorin työnkuvassa. Lisäksi tärkeää on se, että sillä on todellakin ollut positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Uskallan siis väittää, että opinnäytetyön tavoite on saavutettu hienoin tuloksin.

Itse kirjoitusprosessi sujui mielestäni hyvin, vaikkei täydellisesti. Aloitin aiheen valinnalla kesän 2019 aikana ja itse kirjoittamisen aloitin elokuussa 2019. Prosessi oli pitkä, enkä täysin pystynyt pitämään kiinni alkuvaiheessa asettamastani aikataavoitteesta. Sain työni valmiiksi karkeasti noin seitsemässä kuukaudessa, joka mielestäni oli se aika, mitä tämä työ vaati. Toki olisin voinut pyrkiä lyhentämään kirjoitusprosessia, ja olisi siihen mahdollisuuskin ollut. Olen tässä ajassa kuitenkin ehtinyt pohtia asioita ja tarkastella niitä eri näkökulmista. Kun olen pitänyt taukoja kirjoittamisessa, olen kuitenkin sekä tietoisesti että tiedostamatta työstänyt aihetta ja koko prosessia mielessäni. Sitä tämänkaltaisen työ vaatikin.

Opin opinnäytetyön kirjoittamisen hyvin aikaisessa vaiheessa kuinka tärkeää on valita itseäni kiinnostava aihe. Myös aiheen selkeä rajaaminen osoittautui tärkeäksi asiaksi. Onnistuin rajaamaan aiheeni hyvin, mikä vuorostaan helpotti teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisessa. Hyvin rajattu aihe toimi myös pohjana tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä laatiessa. Tämä kirjoitusprosessi on myös kehittänyt minua kirjoittajana.

Myyntikoordinaattoreiden työtehtäville ei aiemmin olla määritelty tarkkoja tavoitteita, ja on voinut olla hankala tietää, milloin on onnistunut työssään ja mitä työntekijältä vaaditaan. Vuodelle 2020 koordinaattoreille määriteltiin sekä henkilökohtaiset että tiimikohtaiset tavoitteet. Työn tavoitteet on yksi tärkeä hyvinvoinnin osa-alue, jolla on helppo mitata onnistumista ja sitä kautta työntekijä saa palautetta työstään. Tämä on jatkoa ajatellen hyvä kehityssuunta.

### 8.3 Jatkoselvitysehdotuksia

Tästä opinnäytetyöstä kumpusi useita mielenkiintoisia jatkoselvityssaiheita. Etenkin työtehokkuutta tai tuottavuutta olisi mielenkiintoista selvittää myös kvantitatiivisella tutkimuksella. Sellaisen tutkimuksen toteuttaminen saattaisi olla haasteellista, mutta mikäli tulevaisuudessa löytyisi sopiva työkalu tuottavuuden mittaamiseen, olisi hienoa tietää, onko tämänkaltaisella työn organisoinnilla vaikutusta siihen. Esimerkiksi mahdolliset muutokset virheiden määrissä ja niiden mittaaminen konkreettisilla luvuilla. Myös tällainen tieto olisi johtoportaalalle mielenkiintoista, jos työhyvinvointia parantamalla voisi myös edistää yrityksen tuottavuutta numeroilla.

Toinen ehdotus olisi toteuttaa asiakastytyväisyyskysely samankaltaisen kartoituksen yhteydessä. Olisi mielenkiintoista ottaa selvää, heijastuuko työntekijöiden kohentunut työhyvinvointi jollain tavalla asiakkaisiin. Tässäkin olisi omat haasteensa, koska voi olla mahdotonta tietää, mikä tekijä tarkalleen ottaen vaikuttaa asiakastytyväisyyteen.

Yksi aihe, joka nousi esiin kahdessa haastattelussa, on manuaalinen ja muistinvarainen työ, joka edelleen on iso osa myyntikoordinaattorin työtä. Tätä osa-aluetta olisi todella tärkeä kehittää. Yksi ehdotus jatkotutkimukselle olisi kartoittaa, kuinka paljon koordinaattorin työstä on edelleen manuaalista ja muistinvaraista, ja selvittää, missä määrin tehtävien automatisointi on mahdollista. Manuaalisen ja muistinvaraisen työn vähentäminen vaikuttaisi varmasti työntekijöiden hyvinvointiin ja tehokkuuteen. Olisi

hienoa, jos niin sanottua turhaa manuaalista työtä voitaisiin vähentää ja käyttää työntekijöiden resurssit haastavampiin ja luovempiin tehtäviin. Marja Sarkkisen kirjoitus Työterveyslaitoksen sivuilla kuvaa hyvin osaa myyntikoordinaattorin työtehtävistä, joita voisi tarkastella ja kehittää (Sarkkinen 2016).

Viimeisenä jatkotutkimusaiheena ehdottaisin samankaltaista haastattelututkimusta samoille henkilöille kiireisimpänä aikana, keväällä tai kesällä. Tällöin nähtäisiin, toimiiko tämä uudelleenorganisoitu työnkuva myös kuormittavimpana aikana ja miten työntekijät tuolloin arvioisivat työhyvinvointinsa ja tehokkuutensa.

## Lähteet

Blom, Raimo & Melin, Harri & Pyöriä, Pasi 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Gaudeamus, Helsinki. Julkaisuun viitattu teoksessa Vesa, Suvi 2011. Työhyvinvointi, organisaation menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hakanen, Jari 2019. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos.  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 29.9.2019.

Hayman, Jeremy 2010. Flexible Work Schedules and Employee Well-Being. New Zealand Journal of Employment Relations 35 (2), 76–87.  
<https://www.nzjournal.org/NZJER35%282%29.pdf#page=76>. Luettu 15.11.2019.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Tammi, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press, Helsinki.

Huotilainen, Minna 2019. Aivot työssä. Työtilajärjestelyt ja keskittymiskyky – aivotutkimuksen antia työn kehittämiseen. Luento. Peab Ultimes Business Garden 17.9.2019, Helsinki.

Huotilainen, Minna & Saarikivi, Katri 2018. Aivot työssä. Otava, Helsinki.

Huotilainen, Minna & Peltonen, Leeni 2017. Tunne aivosi. Otava, Helsinki.

Huotilainen, Minna & Moisala, Mona 2018. Keskittymiskyvyn elvytysopas. Tuuma, Jyväskylä.

Huselid, Mark 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management, 38 (3), 635–672. Julkaisuun viitattu teoksessa Vesa, Suvi 2011. Työhyvinvointi, organisaation menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto.

Kalakoski, Virpi & Valtonen, Teppo. Kognitiivinen ergonomia. Työterveyslaitos.  
<https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/aivojen-hyvinvointi>. Luettu 17.9.2019.

Kananen, Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Karanika-Murray, Maria & Michaelides, George & Wood, Stephen J. 2017. Job demands, job control, psychological climate, and job satisfaction. A cognitive dissonance perspective. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 4 (3), 238–255. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/2080940912/501E90DB86224F3APQ/2?accountid=11363>. Luettu 10.1.2020.

Karasek, Robert 1979. *Administrative Science Quarterly*. 24 (2), 285–308.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro, Helsinki.

Kauhanen, Juhani & Rossi, Asta 2005. Hyvinvoiva ja menestyvä työpaikka (HYMETY) –mittariston kehittämishanke. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki. Julkaisuun viitattu teoksessa Vesa, Suvi 2011. Työhyvinvointi, organisaation menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent, Helsinki.

Lappset Group Oy 2019. Lappset yrityksenä. <https://www.lappset.fi/Lappset-yrityksena>. Luettu 13.10.2019.

Lappset 2019. Työtyytyväisyyskysely vuonna 2019.

Lee, Byron Yee Singf & DeVoe, Sanford 2012. Flextime and profitability. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 51 (2), 298–316. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=5f1f3589-b367-400d-9f35-02bce05de1ac%40sdc-v-sessmgr02>. Luettu 17.11.2019.

Manka, Marja-Liisa 2013. Työn ilo. 1.–4. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Talentum Media, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Mulder, Patty 2017. Job Demand Control Model by Robert Karasek. <https://www.toolshero.com/human-resources-hr/job-demand-control-model/>. Luettu 26.1.2020

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uud. painos. WSOYpro, Helsinki.

Pachler, Daniela & Kuonath, Angela & Specht, Julia & Kennecke, Silja & Agthe, Maria & Frey, Dieter 2018. Workflow interruptions and employee work outcomes: The moderating role of polychronicity. *Journal of Occupational Health Psychology* 23 (3), 417–427. <https://psycnet.apa.org/buy/2017-51518-001>. Luettu 21.1.2020.

Puttonen, Sampsa & Hasu, Mervi & Pahkin, Krista 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. [http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL\\_Tyohyvinvointi\\_paremmaksi\\_kannet\\_22062016.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf). Luettu 12.11.2019.

Pyöriä, Pasi 2002. Tietotyö, työelämän muutos ja hyvinvointi. Teoksessa: Härmä & Nupponen. Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Sitra, Helsinki. Julkaisuun viitattu teoksessa Vesa, Suvi 2011. Työhyvinvointi, organisaation menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto.

Rauramo, Päivi 2012a. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2012b. Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat. [https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf). Luettu 15.1.2020.

Ritaranta, Sipriina 2014. Hyvä esimies johtaa myös työhyvinvointia. Päivitetty 9.1.2014. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-esimies-johtaa-myo-tyohyvinvointia/>. Luettu 23.2.2020.

Sarkkinen, Marja 2015. Kiristyykö pinna avotoimistossa? Yhteiset pelisäännöt auttavat. Päivitetty 29.10.2015. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kiristyyko-pinna-avotoimistossa-yhteiset-pelisaannot-auttavat/>. Luettu 23.2.2020.

Sarkkinen, Marja 2016. Pois tietotyöstä: jatkuva klikuttelu ja turha muistikuorma. Työterveyslaitos. Päivitetty 10.3.2016. <https://www.ttl.fi/tyopiste/pois-tietotyosta-jatkuva-klikuttelu-ja-turha-muistikuorma/>. Luettu 17.9.2019.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Tola, Tuulianna 2019. Kadonneen keskittymiskyvyn voi palauttaa, kun lopettaa voivottelun ja ryhtyy toimeen – lue aivotutkijan neljä neuvoa. Yle. Päivitetty 15.1.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10472461>. Luettu 27.11.2019.

Työaikalaki 9.8.1996/605. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1996/19960605>. Luettu 9.11.2019.

Työturvallisuuskeskus. Tietotyö ja tietoergonomia. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/toimialakohtaista\\_tietoa/asiantuntija\\_ja\\_toimistotyotietoty\\_ja\\_tietoergonomia](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija_ja_toimistotyotietoty_ja_tietoergonomia). Luettu 24.10.2019.



Vesa, Suvi 2011. Työhyvinvointi, organisaation menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto. Tampere. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65670/tyohyvinvointi\\_organisaation\\_menestys\\_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65670/tyohyvinvointi_organisaation_menestys_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 2.11.2019.

## **Haastattelurunko**

### **Tilanne ennen työtehtävien ja työajan uudelleenorganisointia**

1. Mitkä ovat myyntikoordinaattorin työtehtävät?
2. Kuvaile, minkälainen työpäiväsi oli ennen työtehtävien uudelleenorganisointia?
3. Miten priorisoi töitäsi ennen työtehtävien uudelleenorganisointia?
4. Kuinka hyvin pystyit hallitsemaan oman työsi ennen työtehtävien uudelleenorganisointia?
5. Miten koit mahdollisuutesi vaikuttaa omaan työpäivääsi ennen työtehtävien uudelleenorganisointia?
6. Mitkä olivat haasteet työssäsi ennen työtehtävien uudelleenorganisointia?
7. Mitkä asiat olivat positiivisia työssäsi ennen työtehtävien uudelleenorganisointia?

### **Tilanne työtehtävien ja työajan uudelleenorganisoinnin jälkeen**

8. Kuvaile, minkälainen työpäiväsi on nyt, työtehtävien uudelleenorganisoinnin jälkeen?
9. Miten priorisoi töitäsi nykyään?
10. Miten pystyt hallitsemaan oman työsi nykyään? Perustele.
11. Miten koet mahdollisuutesi vaikuttaa omaan työpäivääsi työtehtävien uudelleenorganisoinnin jälkeen?
12. Mikä on suurin ero verrattuna entiseen?
13. Onko työnkuva nykyään parempi vai huonompi kuin aiemmin? Miksi?

14. Kerro kokemuksia ns. asiakaspalvelupäivistä, joita on 1–2 päivää viikossa?
15. Kerro kokemuksia ns. keskittymispäivistä, joista loput työviikosta koostuu?
16. Miten arvioisit työtehokkuutesi nyt verrattuna aikaan ennen työtehtävien uudelleenorganisointia?
17. Mitä mieltä olet liukuvasta työajasta? Perustele.
18. Onko työtehtävien ja työajan uudelleenorganisoinnilla ollut vaikutusta stressinhallintaasi?
19. Missä määrin ja miten pystyit itse vaikuttamaan työn uudelleenorganisointiin ja työnkuvasi kehittämiseen ja kaipaanko jatkokehitystä jollakin osa-alueella?

**Saate haastateltaville**

Hei,

ja kiitos kun osallistut opinnäytetyöhöni suostumalla tähän haastatteluun. Kerron opinnäytetyössäni, että haastattelen Lappsetin kotimaan myyntikoordinaattoreita, mutta haastattelut ovat luonnollisesti anonyymeja. Mitään nimiä en siis mainitse. Opinnäytetyöni käsittelee meidän tiimissämme tehtyjä työtehtävien ja työajan uudelleenorganisointeja ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointiin. Haastattelun avulla haluan selvittää, mitä kokemuksia teillä on tästä uudistuksesta ja miltä se on tuntunut verrattuna edelliseen toimintamalliin (kun kaikki vielä olivat puhelinringissä päivittäin ja työaika oli klo 8—16).

Työni teoreettisessa viitekehyksessä käsittelen muun muassa seuraavia asioita: työhyvinvointi, oman työn hallinta, keskeytykset työpäivän aikana, työajan vaikutus työhyvinvointiin ja miten työtä organisoimalla voidaan vaikuttaa työn tuottavuuteen.

**Alla löydät haastattelukysymykset, joita pyydän, että pohdit ennen haastatteluasi.**

**Tilanne ennen työtehtävien ja työajan uudelleenorganisointia**

1. Mitkä ovat myyntikoordinaattorin työtehtävät?
2. Kuvaile, minkälainen työpäiväsi oli ennen työtehtävien uudelleenorganisointia?
3. Miten priorisoit töitäsi ennen työtehtävien uudelleenorganisointia?
4. Kuinka hyvin pystyit hallitsemaan oman työsi ennen työtehtävien uudelleenorganisointia?
5. Miten koit mahdollisuutesi vaikuttaa omaan työpäivääsi ennen työtehtävien uudelleenorganisointia?
6. Mitkä olivat haasteet työssäsi ennen työtehtävien uudelleenorganisointia?
7. Mitkä asiat olivat positiivisia työssäsi ennen työtehtävien uudelleenorganisointia?

**Tilanne työtehtävien ja työajan uudelleenorganisoinnin jälkeen**

8. Kuvaile, minkälainen työpäiväsi on nyt, työtehtävien uudelleenorganisoinnin jälkeen?
9. Miten priorisoit töitäsi nykyään?
10. Miten pystyt hallitsemaan oman työsi nykyään? Perustele.
11. Miten koet mahdollisuutesi vaikuttaa omaan työpäivääsi työtehtävien uudelleenorganisoinnin jälkeen?

12. Mikä on suurin ero verrattuna entiseen?
13. Onko työnkuva nykyään parempi vai huonompi kuin aiemmin? Miksi?
14. Kerro kokemuksia ns. asiakaspalvelupäivistä, joita on 1–2 päivää viikossa?
15. Kerro kokemuksistasi ns. keskittymispäivistä, joista loput työviikosta koostuu?
16. Miten arvioisit työtahokkuutesi nyt verrattuna aikaan ennen työtehtävien uudelleenorganisointia?
17. Mitä mieltä olet liukuvasta työajasta? Perustele.
18. Onko työtehtävien ja työajan uudelleenorganisoinnilla ollut vaikutusta stressinhallintaasi?
19. Missä määrin ja miten pystyit itse vaikuttamaan työn uudelleenorganisointiin ja työnkuvasi kehittämiseen ja kaipaanko jatkokehitystä jollakin osa-alueella?